

Die Bedeutung der Phasen des On- und Offboarding für eine systematische Personalentwicklung am Beispiel Bibliothek

Masterarbeit

Studiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft /

MALIS (Master in Library and Information Science)

Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften

Technische Hochschule Köln

Vorgelegt von: Sina Latza

am 20. Januar 2020

bei Albert Bilo und Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den beiden Phasen Onboarding und Offboarding als Bestandteil der systematischen Personalentwicklung. Nach einer theoretischen Übersicht der beiden Phasen in der Fachliteratur wird am Beispiel Bibliothek aufgezeigt, welchen technologischen und demographischen Herausforderungen in einem sich schnell ändernden Arbeitsmarkt mit strukturierten Onboarding- und Offboardingmaßnahmen begegnet werden kann und somit die Relevanz dieser beiden Phasen in Konzepten der systematischen Personalentwicklung herausgestellt.

Schlagwörter: Systematische Personalentwicklung, Onboarding, Offboarding, Bibliothek, Mitarbeiterbindung, Altersmanagement

Abstract

This paper deals with the two phases of onboarding and offboarding as a component of systematic personnel development. After a theoretical overview of the two phases in the specialist literature, the example of the library is used to show which technological and demographic challenges can be met in a rapidly changing labour market with structured onboarding and offboarding measures, thus highlighting the relevance of these two phases in concepts of systematic personnel development.

Keywords: Systematic personnel development, onboarding, offboarding, library, organisational commitment, age management

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis.....	vi
Abkürzungsverzeichnis	vii
1 Einführung	1
2 Systematische Personalentwicklung	6
2.1 Begriffsbestimmungen und -abgrenzungen.....	7
2.2 Disziplinäre Einflüsse auf die Personalentwicklung.....	9
2.3 Ausrichtung und Ebenen der Personalentwicklung.....	9
2.4 Konzepte systematischer Personalentwicklung.....	12
2.4.1 Bedarfsanalyse	12
2.4.2 Ziele	18
2.4.3 Bildungs- und Fördermaßnahmen	21
2.4.4 Erfolgskontrolle	34
2.4.5 Transfersicherung	37
2.5 Personalentwicklung in Bibliotheken.....	39
3 Onboarding.....	44
3.1 Definition.....	45
3.2 Modelle und Zielkriterien.....	47
3.2.1 Sicherheit und Compliance	47
3.2.2 Kenntnisse und Fertigkeiten	47
3.2.3 Passung und Commitment	48
3.2.4 Rolle und Identität	51
3.2.5 Stressprävention und -bewältigung.....	52
3.3 Phasen und Maßnahmen.....	52
3.4 Bedeutung für die systematische Personalentwicklung	65
3.5 Onboarding in Bibliotheken	66
4 Offboarding	68
4.1 Definition.....	68
4.2 Konzepte und Modelle	70
4.2.1 Demographiemanagement.....	70
4.2.2. Ausstiegsmanagement	71
4.3 Phasen und Instrumente.....	72
4.3.1 Vorbereitung auf den Ruhestand	72

4.3.2 Gestaltung des Abschieds	77
4.3.3 Nach dem Austritt.....	78
4.4 Bedeutung für die systematische Personalentwicklung	79
4.5 Offboarding in Bibliotheken	80
5 Fazit und Ausblick	82
6 Literaturverzeichnis.....	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Bevölkerungspyramide nach den Ergebnissen der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland für die Jahre 2020 und 2050.....	2
Abbildung 2 Unternehmensplanung und Personalentwicklungsplanung	17
Abbildung 3 Personalentwicklungsmethoden.....	23
Abbildung 4 Lebenszyklus eines Mitarbeiters	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 SMARTe Ziele	21
Tabelle 2 Dimensionen des organisationalen Commitments	51

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgemeinschaft
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CBT	Computer Based Training
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
ETH Zürich	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
ggf.	gegebenenfalls
insb.	insbesondere
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnik
ÖB	Öffentliche Bibliothek
ÖD	Öffentlicher Dienst
OPL	One-Person-Libraries
PE	Personalentwicklung
SMART	specific, measurable, attainable, realistic, timely
sog.	sogenannt
vgl.	vergleiche
WBT	Web Based Training
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung

Die Globalisierung ist in allen Teilen des öffentlichen Lebens spürbar, insbesondere auf dem Arbeitsmarkt. Laut Arndt ist unter Globalisierung ein Prozess zu verstehen, der weltwirtschaftliche Verflechtung hervorruft und vom technologischen Wandel gekennzeichnet ist (vgl. Arndt 2008, S. 8). Die Globalisierung wirkt sich auf die Positionierung von Organisationen aus. Die steigende Zahl an Anbietern und potenziellen Konkurrenten erfordert von Unternehmen und Organisationen ein Re- und Agieren auf die sich verändernde Bedingungen. Zunehmend fokussieren sich Unternehmen und Organisationen auf die Entwicklung von internen Wettbewerbsvorteilen und definieren Differenzierungsfaktoren, deren Potenzial idealerweise bereits vorhanden ist.

Während bis in die 1970er-Jahre vor allem der Markt im Fokus des Unternehmensmanagements stand und der Mitarbeiter¹ ein weiterer Produktionsfaktor neben vielen darstellte, unternahmen im nächsten Jahrzehnt einige Organisationen Versuche, eine strategische Personalpolitik aufzubauen (Schneck 2011, S. 798). Personalarbeit wurde erstmals als Wettbewerbsfaktor erkannt (Scholz & Scholz 2019, S. 11). In Verbindung mit kompetenzbasierten Ansätzen wurde aus dem ‚Produktionsfaktor Mensch‘ ein betriebliches Potenzial, dessen Wissen und Qualifikation als strategische Erfolgsfaktoren und Unterscheidungsmerkmale gegenüber anderen Organisationen entscheidend ist. Ein wichtiger Baustein dafür ist die systematische Personalentwicklung. „Die Personalentwicklung sorgt dafür, dass die Belegschaft motiviert und qualifiziert wettbewerbsfähige Leistungen erarbeitet.“ (Becker 2011, S. 5).

Durch den technologischen Wandel und die zunehmende Digitalisierung verändern sich die Tätigkeiten und damit die Anforderungen an die Mitarbeiter. Aus den veränderten Anforderungen ergeben sich andere benötigte Qualifikationen. Laut Mentzel sind die in der Ausbildung erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse nicht mehr ausreichend, um ein Berufsleben zu bewältigen (Mentzel 2012, S. VI). Neue Fachgebiete müssen erschlossen und erweiterte Fähigkeiten und Kenntnisse in den Prozess des lebenslangen Lernens eingebunden werden. „Die Personalentwicklung bietet die Chance einer rechtzeitigen Umqualifizierung und Vermittlung auf andere (durch technischen Fortschritt neu zu schaffende) Arbeitsplätze.“ (ebd., S. 28). Gleichzeitig darf auch das Wissen über die

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die männliche Form verwendet. Dennoch beziehen sich alle Aussagen auf den Einbezug sämtlicher Geschlechter.

Prozesse und Strukturen vor der Digitalisierungswelle nicht verloren gehen, da nur mit Kenntnis der vorherigen Bedingungen neue Veränderungen gewinnbringend einsetzbar sind.

Parallel muss auch mit den Folgen des gesellschaftlichen Wandels umgegangen werden. Ein besonders prägnantes Phänomen ist die demographische Entwicklung in den europäischen Ländern: nicht nur Einzelpersonen werden ein immer höheres Lebensalter erreichen, sondern auch die Gesellschaft insgesamt und als Konsequenz auch die Belegschaften in Organisationen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die prognostizierte Altersverteilung in Deutschland bei einer moderaten Entwicklung der Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Wanderung für die Jahre 2020 und 2050:

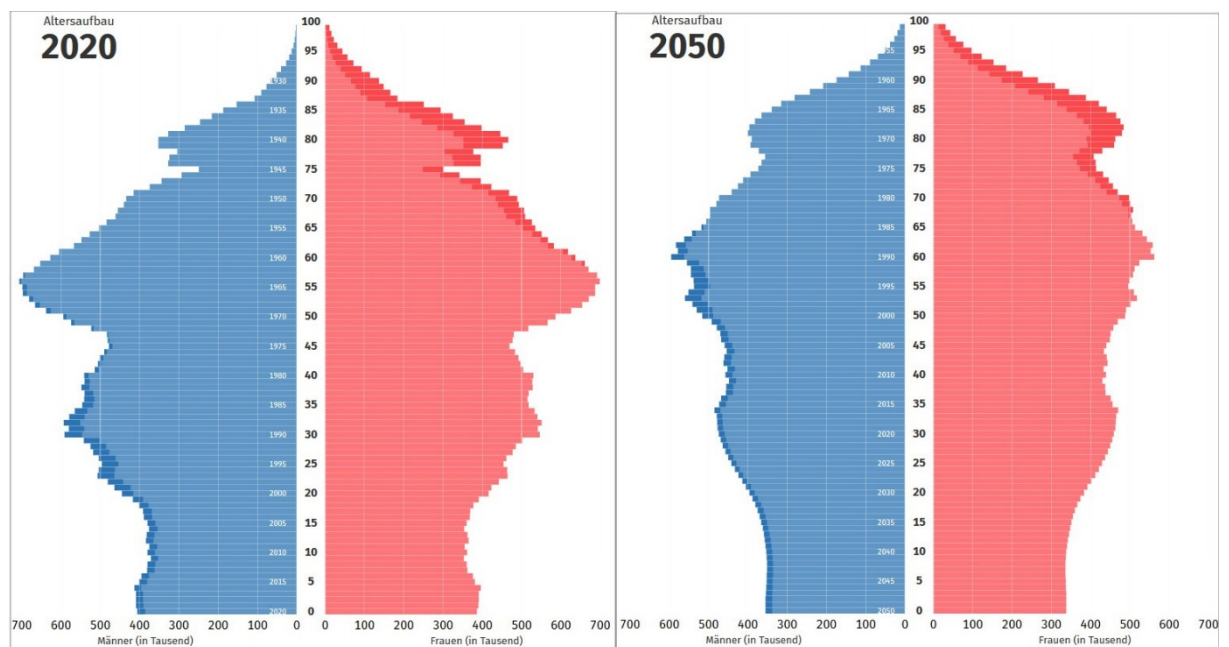


Abbildung 1 Bevölkerungspyramide nach den Ergebnissen der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland für die Jahre 2020 und 2050 (Statistisches Bundesamt 2019a)

Die gleichzeitig rückläufige Geburtenrate sorgt für einen Anteil von 26 Prozent der Gesamtbevölkerung der über 67-Jährigen im Jahre 2050 im Vergleich zu einem Anteil von 18 Prozent der Gesamtbevölkerung bei den unter 20-Jährigen. Dies lässt darauf schließen, dass in Zukunft weniger junger, arbeitende Menschen zur Verfügung stehen werden (Troger 2019, S. 5). Zum Vergleich: während im Jahr 1964 in Deutschland 1.357.304 Kinder geboren wurden, waren es im bisher geburtenschwächsten Jahr 2011 nur 662.685 Kinder (Statistisches Bundesamt 2019b, Statista 2019a). Seitdem steigt die Zahl der Neugeborenen wieder an, dennoch ist durch den aktuellen Altersaufbau der

Grundstein für einen Anstieg der Seniorenzahl und einen Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter gelegt (Statistisches Bundesamt 2019c).

Regionale Unterschiede müssen hierbei ebenso beachtet werden wie die unterschiedliche Intensität dieser Veränderung in verschiedenen Branchen. Während zwar in Deutschland die Jugendarbeitslosenquote bei 5,6 Prozent liegt, steigt sie in Südeuropa unter den jungen Menschen auf bis zu 39,6 Prozent an (Statista 2019b). Der verstärkt auftretende Fachkräftemangel, besonders - aber nicht nur - im IT-Bereich, zeigt nötige Bedarfe nach entsprechenden Integrations- und Bildungskonzepten an. „Die Personalentwicklung hat einen wesentlichen Teil dieser Integrations- und Bildungsarbeit zu leisten.“ (Becker 2013, S. V).

Die Veränderungen der Alterszusammensetzungen sind auch im Öffentlichen Dienst spürbar. Bibliotheken, die diesem Feld einzuordnen sind, spüren die Verschiebungen der Altersstrukturen im Öffentlichen Dienst: während im Jahr 1986 der Anteil der über 55-Jährigen bei 12 Prozent lag, waren es bereits im Jahr 2010 23 Prozent. Der Anteil der unter 25-Jährigen ist hingegen von 13 Prozent (1986) auf 5 Prozent (2010) gesunken (Statista 2019c). Der Generationenkonflikt, der sich zwischen den sog. ‚Baby-Boomern‘, also die im Zeitraum von 1955 bis 1969 Geborenen, und den nachfolgenden Generationen aufbaut, ist vorprogrammiert. Während die eine Generation meist immer noch an den Schalthebeln der Macht sitzt, kommen die nächsten Generationen erst viel später und auch mühsamer an diesen Punkt (Troger 2019, S. XXII). Andererseits bringen die Jüngeren eine Leichtigkeit im Umgang mit den technologischen Veränderungen mit, die den Älteren weniger zufällt.

In Bibliotheken treffen der demographische und der technologische Wandel aufeinander, da sich zum einen durch in der Vergangenheit getroffene politische Entscheidungen eine große Lücke zwischen den Altersklassen der Mitarbeiter bildet, die soziale Beziehungen beeinflusst. Zum anderen ist gerade das Feld der Informations- und Kommunikationstechnologie besonders von den Einflüssen des technologischen Wandels betroffen, die einen Spagat zwischen den traditionellen Arbeitsweisen einer Bibliothek und den neu verfügbaren Technologien hervorrufen.

Zudem zeigt sich gerade bei den nachfolgenden Generationen eine veränderte Einstellung zur Arbeit. Die hohe Auswahl an vergleichbaren Arbeitgebern und die Situation auf dem Arbeitsmarkt ermöglichen dem Mitarbeiter, den für ihn optimalsten Arbeitsplatz auszuwählen. Die Einstellungen der Mitarbeiter zur beruflichen Tätigkeit haben sich

dahingehend in den letzten Jahrzehnten geändert, dass die abgesicherte finanzielle Position in den Hintergrund gerückt und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Mitwirkung am Arbeitsplatz gestiegen ist (Mentzel 2012, S. 29 ff.). Die gesellschaftliche Veränderung und die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt erlaubt es den Mitarbeitern, sich ihren Arbeitsplatz aussuchen zu können.

Die Veränderung von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt kehren die bisher gekannte Situation um: nicht der Arbeitgeber wählt mehr zwischen einem Angebot aus potenziellen Arbeitnehmern aus, sondern die Organisationen müssen sich nun um die Arbeitnehmer bewerben. Dieser Wandel führte zu Themenschwerpunkten in der Personalgewinnung, die selbst sprachlich den Kampf um Mitarbeiter ausdrücken, wie bspw. beim ‚Personalrecruiting‘ oder man spricht von einem ‚War of Talents‘. Mittlerweile bilden Organisationen eine Arbeitgebermarke (Employer Branding) heraus, um ihre Einzigartigkeit darzustellen.

Obwohl der Arbeitsmarkt keine Deckung von Fachkräften mehr hergibt, sind alte Muster noch nicht ganz aufgeben. In Robert Walters Whitepaper geht es explizit um den Umgang mit dem Fachkräftemangel und Strategien zur Mitarbeitergewinnung. Nach wie vor konzentrieren sich Organisationen darauf, den ‚richtigen‘ Kandidaten zu finden. In der Studie geben 51 Prozent von 150 befragten klein- und mittelständischen Unternehmen an, flexibel bei den Anforderungen zu sein, aber einen Kandidaten mit den richtigen Fähigkeiten bevorzugen würden. Nur sechs Prozent sind sehr flexibel, auch weniger erfahrene Kandidaten mit der Möglichkeit einer entsprechenden Weiterqualifizierung zu nehmen (Robert Walther Whitepaper 2016, S. 12).

Aufgrund dieser dargestellten Entwicklungen und Einstellungen sollte man annehmen, dass Organisationen heute mehr denn je in Gewinnung, Erhalt und Förderung von Mitarbeitern investieren und Maßnahmen der Personalentwicklung umsetzen, da potenziell passende Mitarbeiter nicht mehr leicht zu finden sind. Der Personalgewinnung scheint bereits früh eine höhere Gewichtung zugeschrieben, teils mit erheblichen personellen und finanziellen Aufwand ist man auf der Suche nach dem passenden Mitarbeiter: Schätzungen im Jahr 1993 gehen davon aus, dass je nach Qualifikationsniveau die Kosten für Personalgewinnung, -auswahl und -einarbeitung bei 50-200 Prozent eines Jahresgehalts liegen (Rehn 1993, S. 77). Doch „mit der Entscheidung für einen Bewerber scheinen die Bemühungen um einen neuen Mitarbeiter dann jedoch für einen längeren Zeitraum erst einmal stillzustehen.“ (ebd.).

Dabei ist das sog. Onboarding eng verknüpft mit der Auswahl eines neuen Mitarbeiters, da es die anschließende Integration in das Unternehmen bestimmt. In dieser Phase werden eine möglichst rasche Entfaltung des benötigten Potenzials und eine Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen gefördert sowie eine frühzeitige Abwanderung verhindert (Biemann & Weckmüller 2014, S. 47). Die Personalgewinnung gilt erst als abgeschlossen, wenn der Mitarbeiter in der Organisation integriert ist. Damit die Integration gelingt, benötigt der Mitarbeiter bei diesem Prozess zu verschiedenen Zeitpunkten der Integration unterschiedliche Unterstützungsangebote von Seiten der Organisation (Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock 2018, S. 80).

Die letzte Phase im Lebenszyklus eines Mitarbeiters stellt die Offboardingphase dar. Als Gegenstück zum Onboarding hat diese Phase des Ausscheidens aus einer Organisation zum Ziel, einen geregelten Austritt ohne Belastungen finanzieller oder sonstiger Art vorzubereiten und durchzuführen. Sowohl eine rechtzeitige und strukturierte Weitergabe des Wissens als auch eine angemessene Verabschiedung gehören dazu (Böckelmann & Mäder 2018, S. 216).

Obwohl das Thema der Mitarbeiterintegration und auch die Mitarbeitersegregation aufgrund der wandelnden Arbeitsmarktsituation mit gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen an Bedeutung gewinnen muss, sind die beiden Phasen On- und Offboarding in der Fachliteratur nicht so stark präsent wie bspw. die Personalgewinnung.

An diesem Punkt knüpft die vorliegende Arbeit an. Diese Arbeit hat zum Ziel, die Bedeutung der Phasen des On- und Offboarding im Lebenszyklus eines Mitarbeiters herauszuarbeiten und in der systematischen Personalentwicklung zu verorten. Dabei werden sowohl die Interessen der Mitarbeiter- als auch die der Organisationsseite berücksichtigt.

Der Stellenwert dieser beiden Phasen wird am Beispiel Bibliothek ermittelt. Bibliotheken sind den aktuellen Entwicklungen des technologischen und sozialen Wandels besonders ausgesetzt. Die Onboardingphase, die i.d.R. jüngere Mitarbeiter betrifft und die Offboardingphase, die i.d.R. ältere Mitarbeiter betrifft, bilden dabei den Generationenkonflikt ab, der sich in den nächsten Jahren weiter herausbilden wird und in Bibliotheken bereits spürbar ist.

Die Integration neuer Mitarbeiter in eine Organisation wird bzw. ist unter diesen Umständen ein wichtiger Baustein der systematischen Personalentwicklung, der viele verschiedene Aspekte umfasst. Auf der anderen Seite ist gleichzeitig die Ausgliederung ‚alter‘ Mitarbeiter ein weiterer Baustein der systematischen Personalentwicklung. Häufig stehen diese beiden Phasen in einer Verbindung zueinander.

Die vorliegende Arbeit geht von der These aus, dass entgegen aktueller Entwicklungen den beiden Phasen On- und Offboarding in der systematischen Personalentwicklung eine zu geringe Relevanz zugestanden wird. Themenfelder der systematischen Personalentwicklung wie bspw. die Personalgewinnung oder die Personalweiterbildung erhalten einen größeren Stellenwert als On- und Offboardingphasen.

Um dies zu verifizieren, wird die Literaturlage zur systematischen Personalentwicklung gesichtet, um eine Grundlage zu schaffen, welchem Feld die beiden Phasen zuzuordnen sind. Konzepte der systematischen Personalentwicklung werden gesammelt und beleuchtet. Beispielhaft wird Personalentwicklung in Bibliotheken betrachtet.

Im Anschluss wird der Fokus auf die beiden Phasen des On- und Offboarding gelegt. Hier wird herausgearbeitet, wie die Literatur den Rahmen für diese beiden Phasen steckt und eine Abgrenzung vorgenommen, welche Inhalte und Maßnahmen mit den Phasen Onboarding sowie Offboarding verbunden sind. Argumente zur möglichen Relevanz von On- und Offboarding in der systematischen Personalentwicklung werden auf dieser Grundlage zusammengestellt.

Im abschließenden Teil wird aus den Good-Practice-Beispielen der systematischen Personalentwicklung in Bibliotheken die Bedeutung der Phasen On- und Offboarding abgeleitet. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die oben genannte These aufzugreifen und festzustellen, welchen Stellenwert die beiden Phasen On- und Offboarding in der systematischen Personalentwicklung, insbesondere in Bibliotheken, haben.

2 Systematische Personalentwicklung

„Personalentwicklung lässt sich nicht reduzieren auf den Aspekt der Vermittlung von Qualifikation.“ (Müller 2001, S. 310)

In vielen Organisationen, aber auch im Öffentlichen Dienst befassen sich die Personalabteilungen hauptsächlich mit der Abwicklung der bürokratischen Verwaltungsaufgaben wie Gehaltsabrechnungen oder der Berechnung von

Urlaubsansprüchen. Eine gezielte Planung des vorhandenen Personals, gerade bei freigewordenen Stellen, findet i.d.R. nicht statt. Häufig ist dann scheinbar unvermittelt die Problematik da, eine freigewordene Stelle mit einer Person besetzen zu müssen, die den fachlichen Kompetenzen und der persönlichen Erwartung gewachsen ist. Wenn es gelingen sollte, eine Person aus dem angespannten Arbeitsmarkt zu akquirieren, muss diese mit entsprechenden Maßnahmen an die Gegebenheiten vor Ort, der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterstruktur vertraut gemacht werden. Möglicherweise stehen dem Mitarbeiter gegenüber, die bereits länger in der Organisation sind, die Personen und Handlungsabläufe kennen, aber aus fachlicher Sicht oder auf Grund von fehlenden Führungserfahrungen nicht für diese Position geeignet sind. Diese vermeintlich plötzlich auftretenden Dilemmata sind das Ergebnis fehlender Personalentwicklung.

„Denn die Besetzung von Stellen muss durch die Personalentwicklung und Laufbahnplanung langfristig vorbereitet werden.“ (Nerdinger et al. 2019, S. 326). Nur so kann sichergestellt werden, dass Mitarbeiter zum benötigten Zeitpunkt mit den entsprechenden Qualifikationen zur Verfügung stehen. Personalentwicklungsmaßnahmen sind aber auch dann relevant, wenn es darum geht, neue Technologien zu implementieren und die Qualifikationen der Mitarbeiter an diese anzupassen.

Dieses Kapitel bildet die Grundlage für die Einordnung der Phasen des On- und Offboarding in die systematischen Personalentwicklung. Im Folgenden wird dargestellt, was unter dem Konzept einer systematischen Personalentwicklung zu verstehen ist. Dazu werden die theoretischen Grundlagen aus der Literatur herangezogen und auch Bezüge zur Organisations- und Personalplanung aufgezeigt. Nach den theoretischen Konzepten erfolgt ein Überblick über Personalentwicklung in Bibliotheken anhand von Good-Practice-Beispielen aus der Praxis.

2.1 Begriffsbestimmungen und -abgrenzungen

Die Begriffe Personalmanagement und Personalentwicklung werden in der Literatur meist unterschiedlich eng oder weit gefasst. Im Folgenden wird für die für diese Arbeit relevanten Begriffe eine Definition bzw. eine Abgrenzung zu anderen Begriffen vorgenommen. Dabei werden die Definitionen von Mentzel und Becker genauer

betrachtet, da diese in den nachfolgend betrachteten Personalentwicklungskonzepten besonders tragend sind.

In Anlehnung an das amerikanische Human Resource Management wird unter dem Begriff **Personalmanagement** der strategische Aspekt des Personaleinsatzes als Erfolgsfaktor für das Unternehmen gesehen (Wagner & Rehder 2017, S. 12).

Somit ist die Aufgabe des betrieblichen Personalmanagements der Einsatz des Mitarbeiterpotenzials im Sinne des Unternehmens. Nach Bartscher et al. kann Personalmanagement in folgender Weise definiert werden: „Personalmanagement; Human Resource Management; Summe aller personalen Gestaltungsfelder und Einzelmaßnahmen zur Unterstützung der aktuellen und zukünftigen Unternehmensentwicklung (Business Development) und der damit einhergehenden Veränderungsprozesse (Organisationsentwicklung).“ (Bartscher et al. 2019, S. 146). Als analoge Bezeichnung wird auch **Personalwesen** verwendet (ebd., S. 150).

Den Mitarbeiter etwas weiter in den Vordergrund rückt die Definition des Gabler-Wirtschaftslexikons: „Personalmanagement ist die Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele.“ (Roberts 2010, S. 2236). Beide Definitionen sprechen von einer Summe von Maßnahmen. Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock schlüsseln die Einzelteile der gebildeten Summe auf: Es gehören „neben der Personalverwaltung (z.B. Vertragswesen, Abrechnungen etc.) [...] die Bereiche Personalentwicklung (z.B. Förderung und Qualifikation von Mitarbeitern), Personalbeschaffung, Entwicklung von Führungsinstrumenten und Personalorganisation (z.B. Gliederung von Abteilungen und Arbeitsaufgaben) zum betrieblichen Personalmanagement.“ (Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock 2018, S. 15).

Personalverwaltung wird analog zum Begriff Personalwesen verwendet und umfasst administrative Aufgaben (Scholz & Scholz 2019, S. 8).

Für den Bereich der **Personalentwicklung** gibt es unterschiedliche Begriffsbestimmungen, die je nach Blickwinkel und gelegten Schwerpunkten entsprechend betrachtete Aspekte hervorheben (Klaiber 2016, S. 62). Personalentwicklung wird in verschiedenen Forschungsgebieten thematisiert, so dass sich interdisziplinäre Einflüsse auf die Konzepte ergeben.

2.2 Disziplinäre Einflüsse auf die Personalentwicklung

Die hauptsächlichen Strömungen, die die Personalentwicklung beeinflussen, kommen aus der Betriebswirtschaft und aus der Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. dazu Böckelmann & Mäder 2019, S. 29). Die betriebswirtschaftlichen Einflüsse behandeln dabei den Einsatz und die Förderung von Mitarbeitern, so dass dieses Potenzial langfristig im Sinne der Organisation genutzt werden kann (ebd.). Die psychologischen Einflüsse thematisieren die individuellen Fähigkeiten und deren Förderung sowie das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit (vgl. ebd., S. 20; Becker 2013, S. 34 ff.). Weitere Disziplinen, die Beiträge zum Themengebiet der Personalentwicklung leisten, sind die Soziologie, Pädagogik, aber auch die Arbeitsmedizin, Wirtschaftsethik und Rechtswissenschaft (ebd.).

2.3 Ausrichtung und Ebenen der Personalentwicklung

Je nach Intensität des Einflusses einzelner Disziplinen auf die Personalentwicklung ergeben sich verschiedene Konzepte, wie die Personalentwicklung als Teilbereich des Personalmanagements ausgerichtet ist. Man unterscheidet dabei zwischen der informations- und der verhaltensorientierten Ausrichtung (Scholz 2014, S. 111). Bei der informationsorientierten Ausrichtung kommen betriebswirtschaftliche Aspekte einer stärkeren Aufmerksamkeit zu. Mittels der Erhebung von Zahlen sollen personalwirtschaftliche Prozesse dargestellt werden und eine Basis für alle Personalentwicklungsaktivitäten bilden (Scholz & Scholz 2019, S. 36 ff.). Die informationsorientierte Ausrichtung bietet eine zahlengestützte Grundlage für Personalplanungen und ist für strategische Überlegungen geeignet.

Bei der verhaltensorientierten Ausrichtung kommen die psychologischen Aspekte zum Tragen, da die Mitarbeiterbedürfnisse und -interessen im Fokus stehen (ebd., S. 37). Die Motive und Werte der einzelnen Mitarbeiter, die sie mit ihrer Arbeit verbinden und entsprechend gestalten, sind ein relevanter Aspekt, der sich in Balance zum informationsorientierten Aspekt der Personalentwicklung hält (ebd., S. 39).

Beide Ausrichtungen kommen in verschiedenen Ebenen unterschiedlich ausgeprägt vor. Es werden die strategische und die operative Ebene unterschieden. Die operative Ebene befasst sich mit der individuellen Situation eines einzelnen Mitarbeiters (ebd., S. 34). Aspekte der verhaltensorientierten Ausrichtung finden hier Anwendung, da Fähigkeiten,

Neigungen und Weiterbildungsmaßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter als Maßnahmen der Personalentwicklung im Vordergrund stehen (ebd.). Dabei soll die persönliche Förderung darauf ausgerichtet sein, dass die Ausübung der Tätigkeiten im Sinne der Organisation erfüllt werden können (Böckelmann & Mäder 2019, S. 34).

Personalentwicklung aus Sicht der operativen Ebene und auf verhaltensorientierten Aspekten basierend definiert Mentzel wie folgt: „Personalentwicklung bedeutet eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.“ (Mentzel 2012, S. 1.).

Bei der strategischen Ebene hat die Personalstrategie eine informationsorientierte Ausrichtung, da sie klärt, welche Art von Personal zur Erreichung der Unternehmensziele benötigt wird (Böckelmann & Mäder 2019, S. 32; Scholz & Scholz 2019, S. 29). Betrachtet wird hierbei nicht der einzelne Mitarbeiter, sondern die Gesamtheit des Personals. „Eine solche Personalstrategie macht grundsätzliche Aussagen dazu, wo sich das Unternehmen gegenwärtig im Hinblick auf seine Personalaktivitäten befindet und in welche Richtung es sich bewegen möchte.“ (Scholz & Scholz 2019, S. 29). Maßnahmen sind dazu eine Personalbedarfskalkulation, Personalbestandsevaluation und Personalkostenstruktur (vgl. dazu ebd., S. 29 ff). Die strategische Ebene ist äußeren Einflüssen unterlegen, wie etwa dem wirtschaftlichen Umfeld (Böckelmann & Mäder 2019, S. 32).

Diese strategische Ausrichtung der Personalentwicklung hat auch Becker im Fokus: „Die PE ist Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements.“ (Becker 2013, S. 91). Individuelle Personalentwicklung ist eine Säule in der Unternehmensentwicklung. Weitere sind die Organisationsentwicklung sowie die Personalführung, die in verschiedenen Modellen aufeinander wirken und teilweise Überschneidungspunkte aufweisen (vgl. Böckelmann & Mäder 2019, S. 39, Wagner & Rehder 2017, S. 12).

Organisationsentwicklung bezeichnet eine Strategie, mit der geplant Organisationsstrukturen und -kultur verändert werden, sowie auch das Verhalten einzelner Mitglieder der Organisation (Böckelmann & Mäder 2019, S. 43).

Personal- und Organisationsentwicklung stehen auf verschiedene Weisen zueinander. In einem Fall folgt aus der Personalstrategie die Unternehmensstrategie (Scholz & Scholz

2019, S. 30). Diese Möglichkeit tritt selten auf, da in wenigen Unternehmen eine starke Personalentwicklungsstrategie vorliegt, die Auswirkungen auf die Organisationziele ausübt. In der Regel ist der umgekehrte Fall vorliegend, dass sich aus den Unternehmenszielen die Personalentwicklung ableitet (ebd.). Im Idealfall werden Personal- und Organisationsentwicklung als sich ergänzende Maßnahmen verstanden, die integrativ miteinander verbunden sind (ebd., Böckelmann & Mäder 2019, S. 42 ff.). Eine Organisationsentwicklung ist erfolgreich durch eine begleitende Personalentwicklung, wie auch Personalentwicklung nur in Kombination mit der Organisationsentwicklung erfolgreich sein kann (Böckelmann & Mäder 2019, S. 43).

Becker bringt zur Personal- und Organisationsentwicklung noch den Aspekt der Führung ein. Unternehmensführung und Personalentwicklung sind in einem bestimmten Reifegrad ausgeprägt (Becker 2011, S. 14 ff.). Auf der ersten Stufe ist die „reaktive Unternehmensführung“ (ebd., S. 15), die zeitgleich mit einer „Institutionalisierungsphase“ (ebd.) der Personalentwicklung stattfindet. Hier findet lediglich eine Reaktion auf vorhandene Defizite durch vereinzelte Weiterbildungsmaßnahmen statt, die unabhängig von einer Gesamtentwicklungsstrategie eines Teams oder der Organisation stehen (Böckelmann & Mäder 2019, S. 49).

Auf der zweiten Stufe befindet sich die „Unternehmensführung im Übergang“ (Becker 2011, S. 15) und die Personalentwicklung in einer „Differenzierungsphase“ (ebd.). Strategische Planungen greifen hier, die Organisation hat Strukturen gebildet, die eine schnelle Anpassung an Änderungen zulassen und betriebswirtschaftlich orientierte Aspekte werden auch von der Personalentwicklung gefordert, die ihre Wirkkraft in der Erreichung der Unternehmensziele belegen muss (ebd., Böckelmann & Mäder 2019, S. 49 ff.).

Auf der dritten Stufe steht die „strategische Unternehmensführung“ (Becker 2011, S. 15) sowie die „Integrationsphase“ der Personalentwicklung (ebd.). Die Organisationsentwicklung wird nun durch verdichtete Planungen und Kontrollen, unabhängig von Trends, verfolgt. Der gezielte Einsatz des vorhandenen Potenzials wird durch Personalentwicklung erreicht, das nicht nur individuell betrachtet wird, sondern als Bildungs- und Fördermaßnahmen im Sinne der Organisationsentwicklung und damit als Personalentwicklung im weiteren Sinn (ebd., S. 16, Böckelmann & Mäder 2019, S. 50).

Eine systematische Personalentwicklung kann somit laut Becker erst ab dem zweiten Reifegrad vorliegen, da erst hier „der Zufall durch System ersetzt wird“ (Becker 2011, S.

14). Während des dritten Reifegrads dann werden Organisation und Personal ideal aufeinander abgestimmt (ebd.).

Demnach definiert Becker Personalentwicklung wie folgt: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (ebd., S. 9).

2.4 Konzepte systematischer Personalentwicklung

Personalentwicklungsmaßnahmen werden von einer Organisation in einem Personalentwicklungskonzept festgehalten, welches die konzeptionelle Absicherung der Personalentwicklung in einer Organisation darstellt (Becker 2013, S. 188). In einem Personalentwicklungskonzept werden verschiedene Teilbereiche bestimmt, die je nach Auffassung der Personalentwicklung variieren. Da sich die meisten Bereiche in den in der Literatur vertretenden Personalentwicklungskonzepten wiederfinden, wird im Folgenden die Struktur von Beckers Funktionszyklus einer systematischen Personalentwicklung übernommen, inhaltlich jedoch um andere Konzepte ergänzt.

2.4.1 Bedarfsanalyse

Während bspw. Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock die Situationsanalyse der Organisation als ersten Schritt einer systematischen Personalentwicklung ansehen, bildet bei Mentzel die Grundlage eines Konzepts zur systematischen Personalentwicklung die Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs (Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock 2018, S. 23, Mentzel 2012, S. 21). Dieser entsteht, wenn das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter mit den Anforderungen an die auszuübenden Tätigkeiten am Arbeitsplatz nicht übereinstimmen (Mentzel 2012, S. 20). Der Personalentwicklungsbedarf benötigt als Grundlage den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf der Organisation. Dabei gilt es, zwischen dem quantitativen und dem qualitativen Personalbedarf zu unterscheiden (ebd., S. 20 ff.).

Der qualitative Personalbedarf ergibt sich aus der Gestaltung der gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsplätze und folgt nach der Erhebung des quantitativen Personalbedarfs (ebd., S. 21). Die Personalbedarfsbestimmung legt die Anzahl der benötigten Mitarbeiter sowie die zeitliche und örtliche Bestimmung des Personals in der Organisation fest (Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock 2018, S. 52 ff.). Unter wirtschaftlichen Aspekten ist

eine Personalbedarfsbestimmung unerlässlich, da Mitarbeiter in den meisten Organisationen der größte Kostenfaktor sind (ebd., S. 52). Auch in Dienstleistungseinrichtungen machen nicht selten bis zu 70 Prozent der Kosten das Personal aus (ebd.). Eine Unterdeckung, die zu mangelnder Qualität der Arbeitsergebnisse oder eine Überdeckung, die zu Unwirtschaftlichkeit aufgrund zu hoher Personalkosten führt, wird durch die Personalbedarfsplanung vermieden (Scholz & Scholz 2019, S. 96).

Zur Erhebung des Personalbedarfs hinsichtlich Zahl, Zeitpunkt und Ort in der Organisation gibt es mehrere Verfahren, die je nach Voraussetzungen der Organisation unterschiedlich gewinnbringend anwendbar sind (Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock 2018, S. 62). Die Schätzung des Personalbedarfs ist die meistgenutzte Methode zur Ermittlung der Anzahl des Personalbedarfs (ebd., S. 53). Diese Methode lässt sich bei kleinen Organisationen bzw. Abteilungen mit klar strukturierten Arbeitsaufgaben und -abläufen anwenden, bei denen genügend Erfahrungswerte vorliegen (ebd.). Liegen diese nicht vor, können externe Experten diese Schätzung vornehmen (ebd., S. 54).

Bei einem Vergleich mit den besten ähnlich strukturierten Organisationen (sog. Benchmarking) überträgt man den Personalbedarf dieser Organisation auf die eigene Organisation. Voraussetzung hierbei ist, dass beide Organisationen vergleichbar in Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben sind (ebd.).

Ein anderer Ansatz wird bei der Aufgabenanalyse verfolgt. Hierbei werden Arbeitsvorgänge in einzelne Teilaufgaben gegliedert, bis einzelne Elementaraufgaben entstehen (ebd., S. 54 ff.). Die Zeit für die Ausübung der einzelnen Elementaraufgaben wird ermittelt oder geschätzt, so dass daraus am Ende die Anzahl der benötigten Mitarbeiter abgeleitet werden kann (ebd., S. 55). Voraussetzung für die Aufgabenanalyse sind genau spezifizierbare Tätigkeiten, die zeitlich bestimmt werden können (ebd.).

Im Öffentlichen Dienst wird die Stellenplanmethode angewandt, da sich hier der Personalbedarf aus der Struktur der Organisation ergibt (ebd.). In einem Stellenplan sind bestimmte Stellen beschrieben, die nötig sind, um Aufgabenbereiche in der Organisation abzudecken. Damit der Stellenplan zur Erfüllung der Aufgabenbereiche dienen kann, muss der Umfang der Aufgaben bekannt sein. Dazu können die oben erwähnten Methoden wie die Aufgabenanalyse oder Schätzungen herangezogen werden (ebd.). Die Stellenplanmethode eignet sich für Organisationen mit festen Strukturen, die langfristig

bestehen und mit klar definierten Stellen beschreibbar sind, wie bspw. im Öffentlichen Dienst (ebd., S. 56).

Nachdem die Anzahl des benötigten Personals ermittelt wurde, müssen die zeitlichen und örtlichen Bestimmungen an dieses Ergebnis angepasst werden (ebd., S. 61). In der Regel werden durch Verfahren wie der Stellenplanmethode die örtlichen Bestimmungen bereits sichtbar. Für große Organisationen mit mehreren Häusern stellt sich die Frage des räumlichen Aspekts dringender, da hier die Gesamtorganisation räumlich verteilt ist und einzelne Häuser die Gesamtorganisation belasten können (Scholz & Scholz 2019, S. 108). Aus dem Zeitbedarf für die Durchführung einzelner Tätigkeiten lässt sich wiederum die Anzahl der erforderlichen Mitarbeiter berechnen (ebd., S. 104).

Während der quantitative Personalbedarf Aussagen darüber gibt, wie viele Mitarbeiter zu welcher Zeit an welchem Ort in der Organisation benötigt werden, um die anfallenden Tätigkeiten auszuführen, gibt der qualitative Personalbedarf darüber Auskunft, welcher Qualifikationen das benötigte Personal bedarf um diese Tätigkeiten auszuführen (Mentzel 2012, S. 31).

Notwendige Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung werden in Anforderungsprofilen festgelegt, die sich aus den typischen Tätigkeiten einer Stelle ableiten (Scholz & Scholz 2019, S. 101). Anforderungsprofile weisen i.d.R. verschiedene Merkmalsgruppen auf: stellenkennzeichnende Merkmale dienen der Identifizierung der Stelle und sind i.d.R. in den Stellenbeschreibungen aufgeführt. Allgemeine Merkmale bezeichnen persönliche Anlagen des Stelleninhabers, während sich Persönlichkeitsmerkmale auf die Persönlichkeit des Stelleninhabers beziehen. Kennnismerkmale beschreiben fachliche Kenntnisse und körperliche Anforderungen nötige physische Bedingungen zur Ausübung der Tätigkeiten (Mentzel 2012, S. 45 ff.). Im Idealfall werden bereits zukünftige Anforderungen und Entwicklung von Arbeitsplätzen in Anforderungsprofilen berücksichtigt (ebd., S. 52).

Die Ergebnisse der quantitativen sowie auch der qualitativen Personalbedarfsermittlung sind der Ausgangspunkt für die Bestimmung des Personalentwicklungsbedarfs (Wagner & Rehder 2017, S. 42). Die Besetzung der Stellen mit dafür qualifizierten Mitarbeitern ist der Soll-Personalbestand. Dieser muss mit dem Ist-Personalbestand verglichen werden. Hierbei knüpft die Personalentwicklung unmittelbar an die Personalbedarfsermittlung an, da fehlende Qualifikationen entweder durch eine

Qualifizierung des Stammpersonals nachgeholt oder durch Personalbeschaffungsmaßnahmen ausgeglichen werden müssen (Mentzel 2012, S. 32).

Um dies entscheiden zu können, ist es für Mentzel wesentlich, Kenntnisse über die Qualifikation und das vorhandene Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter zu haben sowie die individuellen Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen (ebd., S. 21). Auch das Leistungspotenzial sowie die Fähigkeitsmerkmale der Mitarbeiter gehören dazu (Scholz & Scholz 2019, S. 122). Unterschieden wird dabei das eingesetzte Potenzial, das diejenigen Fähigkeiten umfasst, die der Mitarbeiter bei seiner aktuellen Erfüllung der Arbeitsaufgaben verwendet und das sofort einsetzbare Potenzial, das zwar beim Mitarbeiter vorliegt, in seiner aktuellen Position allerdings nicht abgerufen wird (ebd.).

Die erste Phase des insgesamt sechs Phasen umfassenden Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung von Becker ist ebenfalls die Bedarfsanalyse (Becker 2011, S. 31). Der Bedarf von Personalentwicklungsmaßnahmen einer Organisation setzt sich wie bei Mentzel aus dem betrieblichen und dem individuellen Entwicklungsbedarf zusammen (ebd., S. 33). Hinzu kommt hier noch der gesellschaftliche Entwicklungsbedarf, der von den Erwartungen der Gesellschaft an die Organisation getragen wird. Dies sind bspw. das Angebot von Ausbildungsplätzen in großen Organisationen oder auch die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit durch Personalentwicklungsmaßnahmen (ebd., S. 34 ff.).

Nach Beckers Konzept der verschiedenen Reifegrade in einer Organisation hinsichtlich Unternehmensführung und Personalentwicklung ist die Bedarfsanalyse entsprechend anzupassen. In der ersten Phase, der Institutionalisierungsphase, erfolgt eine vereinzelte und unsystematische Bedarfsanalyse (ebd., S. 40). Personalentwicklungsmaßnahmen werden zusammenhangslos wahrgenommen und eine Erfüllung eines tatsächlichen Personalentwicklungsbedarfs ist nicht erkennbar (ebd.).

In der zweiten Stufe, der Differenzierungsphase, erfolgt hingegen eine systematische Analyse. Für Becker erfolgt hier ein Abgleich der erstellten Aufgabenprofile mit den vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter (ebd.). Die Bedarfsanalyse für Personalentwicklungsmaßnahmen ist im Aufgabenfeld des Führungspersonals etabliert (ebd.).

Die dritte Stufe, die Integrationsphase, zeichnet sich durch eine Erfassung des Personalentwicklungsbedarfs am Arbeitsplatz aus (ebd.). Statt als vereinzelte

„Reparaturmaßnahme“ (ebd.) ist die Personalentwicklung als integrative Bedarfsanalyse in die Organisation eingebunden.

Um die Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Phase der zufälligen und ungesteuerten Maßnahmen herauszubringen, gibt es verschiedene Methoden, wie das Eignungspotenzial und die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter erfasst werden können. Ein Instrument ist die Mitarbeiterbeurteilung bzw. die Leistungsbeurteilung (Mentzel 2012, S. 61, Becker 2011, S. 85). Bei diesen standardisierten Verfahren erfassen die Vorgesetzten unter formalisierten Beurteilungskriterien in regelmäßigen Zeitabständen die fachlichen Fähigkeiten und persönlichen Kenntnisse. Sie dient ebenfalls der zukunftsweisenden Potenzialbeurteilung, welche sich aus der regelmäßigen Durchführung ableiten lässt (ebd., ebd.).

Das strukturierte Mitarbeitergespräch hingegen ist ein regelmäßig stattfindendes Gespräch, welche die individuelle Leistung, Ziele und Potenziale des Mitarbeiters zum Gegenstand haben (Becker 2011, S. 86). Im gemeinsamen Gespräch werden Personalentwicklungsbedarfe ermittelt und die Potenzialanalyse entwickelt (ebd., S. 87). Der Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ist ergiebiger als die standardisierte Leistungsbeurteilung, da eine Kooperation zwischen beiden Seiten besteht, welche die Zusammenarbeit fördert (ebd., Mentzel 2012, S. 111). Richtig durchgeführt vermeidet es Demotivation und Resignation auf Seiten des Mitarbeiters und führt zur Umsetzung des zusammenhängenden Personalentwicklungskonzepts auf Seiten der Vorgesetzten (Mentzel 2012, S. 134).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Bedarfsanalyse des Personalbestands aus betrieblicher Sicht die Grundlage für sämtliche systematische Personalentwicklungsmaßnahmen ist. Als Basis dienen Aufgabenbeschreibung und die qualifizierenden Fähigkeiten zur Ausübung dieser Tätigkeiten für die gesamte Ausrichtung der Personalentwicklungsmaßnahmen. Sofern ein Überblick besteht über die zu erfüllenden Aufgaben in der Organisation, kann dieser Soll-Zustand als Maßstab greifen. Nach einer Analyse des Ist-Zustandes durch verschiedene Methoden, wie z.B. das strukturierte Mitarbeitergespräch, werden fehlende Qualifikationen und vorhandenes Potential aufgedeckt und können entsprechend gefördert werden.

Auch aus Mitarbeitersicht ist die Bedarfsanalyse der Grundstein aller Personalentwicklungsmaßnahmen, da mit ihr persönliche Entwicklungswünsche festgestellt werden. Sofern Anforderungsprofile nicht nur gegenwärtig, sondern auch

zukünftig ausgerichtet sind, können Mitarbeiter mit den entsprechenden Qualifikationen ausgestattet oder neu eingestellt werden. Wenn bekannt ist, welche Qualifikationen im betrieblichen Gefüge fehlen, können Personalentwicklungs- und Personalbeschaffungsmaßnahmen dahingehend ausgerichtet werden. Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Elementen der Personalentwicklung wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

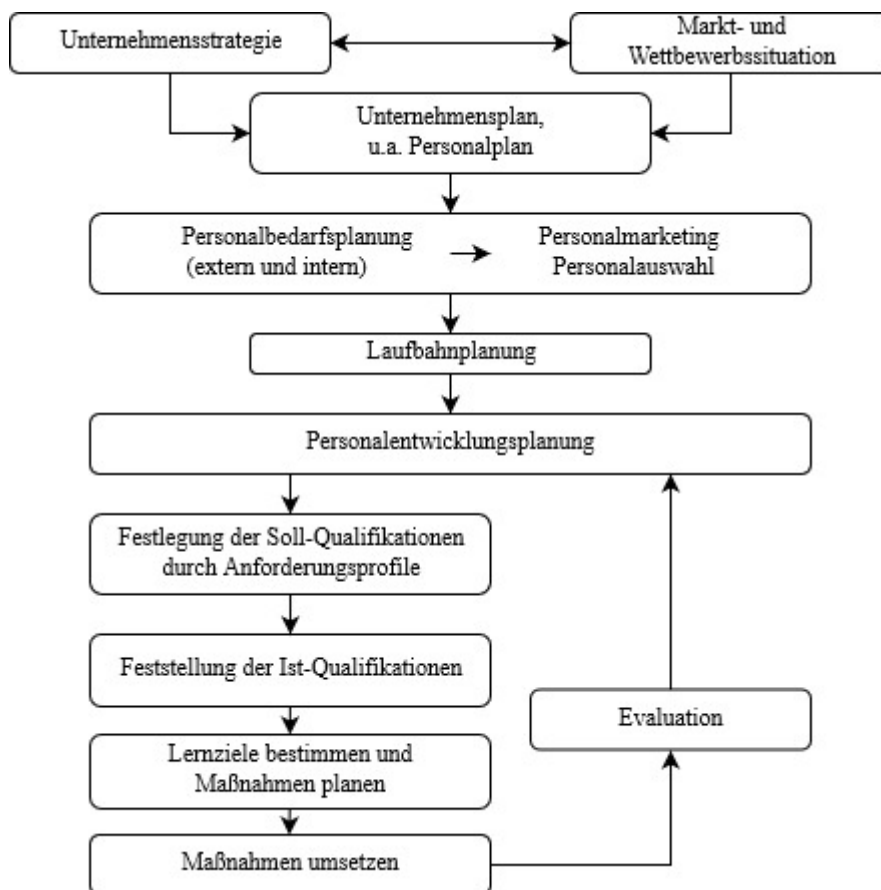


Abbildung 2 Unternehmensplanung und Personalentwicklungsplanung (eigene Darstellung nach Nerdinger et al. 2019, S. 328)

Im Folgenden wird zunächst auf die Zielsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen eingegangen, da sie den zweiten Pfeiler der systematischen Personalentwicklung bildet. Im Anschluss werden die Bildungs- und Fördermaßnahmen vorgestellt, die zwar primär relevant sind für die bereits bestehenden Mitarbeiter, jedoch auch für neu eingestellte Mitarbeiter schnell Relevanz erhalten können.

Auf den Bereich des Personalmarketings und die Personalauswahl wird im Rahmen dieser Arbeit am Rande des Kapitels zum Onboarding eingegangen. Zwar bildet die Personalbeschaffung und -auswahl den Schritt vor der Onboardingphase ab,

Hauptgegenstand dieser Arbeit sind jedoch Betrachtungen nach Eintritt eines Mitarbeiters in die Organisation. Die Laufbahnplanung wird in Kapitel 3.3 gesondert behandelt.

2.4.2 Ziele

Die Zieldefinition bildet bei Mentzel keinen eigenen Bestandteil des Konzepts einer systematischen Personalentwicklung, sondern wird als grundlegende Voraussetzung für das gesamte Konzept angesehen (Mentzel 2012, S. 9).

Aufgrund des gelegten Schwerpunkts auf die Position der Mitarbeiter bei allen Personalentwicklungsmaßnahmen definiert Mentzel auch zwei Zielstellungen an die Personalentwicklung aus verschiedenen Perspektiven. Ziel der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens ist die Erreichung der strategischen Unternehmensziele (ebd., S. 10). Aus dieser allgemeinen Zielsetzung lassen sich jedoch keine spezifischen Maßnahmen ableiten, weswegen für jede Personalentwicklungsmaßnahme festgelegt werden muss, wie das konkrete Teilziel aussieht (ebd.). Als Beispiele konkreter Teilziele aus der Sicht einer Organisation mit entsprechend nötigen Personalentwicklungsmaßnahmen nennt Mentzel „[...] Imageverbesserung auf dem Arbeitsmarkt, Erkennen und Vorbereiten von Spezialisten und Führungsnachwuchskräften, Förderung des beruflichen Fortkommens der Mitarbeiter durch Erschließen erkennbarer Aufstiegsmöglichkeiten [...]“ (ebd., S. 11). Die individuelle berufliche Entwicklung der Mitarbeiter zählt bei Mentzel ebenso zu den Zielen der Personalentwicklung aus Organisationssicht wie auch aus Perspektive der Mitarbeiter.

Das allgemeine Ziel der Personalentwicklung aus der Mitarbeiterperspektive ist die Erfüllung der Erwartungshaltung bezüglich der persönlichen beruflichen Weiterentwicklung (ebd.). Auch hier müssen konkrete Teilziele abgeleitet werden, die je nach persönlicher Einstellung des Mitarbeiters gegenüber seinen beruflichen Zielen und gegenwärtigen wie auch zukünftigen Aufgaben in der Organisation variieren (ebd.). Demnach können die folgenden Teilziele Beispiele für die Zielhaltung der Mitarbeiter an die Personalentwicklung sein: „[...] größere Chance der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz durch Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitszufriedenheit, Erschließen und Verbessern bisher ungenutzter persönlicher Fähigkeiten [...]“ (ebd., S. 12).

Die große Bandbreite an Teilzielen aus beiden Perspektiven kann zu Zielkonflikten führen, wenn eine Übereinstimmung zwischen beiden Seiten nicht möglich ist (ebd.). Andererseits können jedoch Teilziele der einen Erwartungshaltung auch die andere Perspektive ergänzen und müssen nicht zwangsläufig einen Widerspruch darstellen (ebd., S. 12 ff.).

Für Becker hingegen ist die Zieldefinition der zweite Schritt im Konzept einer systematischen Personalentwicklung (Becker 2011, S. 115). Der verbindende Aspekt zur vorhergegangenen Bedarfsanalyse stellt die zukünftige Ausrichtung dar, da sich aus der Bedarfsanalyse Mängel ergeben, die durch eine formulierte Zielsetzung behoben werden sollen (ebd.). Durch die Unterteilung der anzustrebenden Änderungen in Lernziele werden die in der Bedarfsanalyse erhobenen Mängel präzisiert (ebd.).

Wie Mentzel unterteilt auch Becker die Zielfestsetzungen nach ihrem Fokus. Der persönliche Lernzielfokus betrachtet das lernende Individuum in seinen Veränderungen im Wissen und Können, Fühlen und Werten sowie Handeln und Gestalten (ebd., S. 116).

Der organisatorische Fokus erwartet eine verbesserte Erfüllung der organisatorischen Ziele (ebd.). Wie auch Mentzel sieht auch Becker eine mögliche, aber keine nötige Übereinstimmung der persönlichen und der organisatorischen Ziele. Dennoch sind beide miteinander verbunden (ebd.). Der gesellschaftliche Fokus geht über die Grenzen einer Organisation hinaus, denn erwartet wird „ein hoher leistungsrelevanter und kulturfördernder Bildungsstand der Gesellschaft“ (ebd.).

Die verschiedenen Erwartungshaltungen an die Ziele der Personalentwicklung spiegeln den jeweiligen erwarteten Nutzen der Akteure wider. Die Managementebene erwartet eine Absicherung der Unternehmensziele durch Personalentwicklung, die sich, sofern dies gelingt, legitimiert. Sobald eine Überzeugung der Wirksamkeit der Personalentwicklung bei den Führungskräften eintritt, wird sie von dieser Ebene unterstützt. Ebenfalls nehmen die Mitarbeiter Personalentwicklungsmaßnahmen an, wenn eine Sicherung des Arbeitsplatzes und eine berufliche Weiterqualifikation spürbar ist (ebd.).

Die Zielabstimmung der unterschiedlichen Erwartungshaltungen und die Leistungen der Personalentwicklung werden in Visions- und Missionspapieren festgehalten (ebd., S. 118). Die Vision betrachtet die Zielsetzungen in den Bereichen Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die Prioritäten darin und bildet die Grundlage für die

Anspruchshaltung der Akteure (ebd.). Die Mission hingegen hält fest, wann die in der Vision angestrebten Ziele erreicht sind, nennt bestimmte Beiträge der Personalentwicklung zur Erreichung der Organisationsziele und definiert die Zuständigkeiten der verschiedenen Akteure (ebd.). Auf Grundlage der Visions- und Missionspapiere wird das Personalentwicklungskonzept verfasst. Darin werden die allgemeinen Ziele aus der Vision und der Mission spezifiziert, „indem Bildungs-, Förderungs-, und Organisationsentwicklungsziele, Inhalte, Verfahren, Berechtigungen und Verantwortlichkeiten für die Personalentwicklung [...] verankert werden“ (ebd., S. 119).

Der Nutzen von festgelegten Zielen ist die Schaffung von Orientierung für die verschiedenen Akteure, Legitimation von bestimmten Handlungen und Motivation zur Veränderung (ebd.). Damit dies erreicht werden kann, werden aus den Basiszielen, die in der Vision und Mission festgehalten sind, Richtziele abgeleitet, die verschiedene Handlungsfelder eingrenzen. Bei Becker sind dies Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung (ebd.). Aus diesen ergeben sich Grobziele, die die angestrebten Veränderungen für die bestimmten Handlungsfelder beschreiben. In den Feinzielen werden die spezifisch erwarteten Veränderungen definiert, wie bspw. ein bestimmter Wissenszuwachs (ebd., S. 119 ff.). Die Feinziele bestimmen letztlich den Maßnahmenkatalog zur Erreichung der Veränderungen (ebd.).

Da Ziele nur erreicht werden können, wenn eine Akzeptanz bei allen Akteuren vorhanden ist, müssen die verschiedenen Erwartungshaltungen in die Ziele eingebracht werden (ebd., S. 120). Um dies zu überprüfen, sollten Ziele SMART definiert sein:

Specific/spezifisch	Lern- und Entwicklungsziele müssen das angestrebte Ergebnis konkret beschreiben und so festlegen, welches Qualifikationsniveau erreicht werden soll.
Measurable/messbar	Lern- und Entwicklungsziele müssen messbar, beschreibbar und/oder beobachtbar sein.
Attainable/erreichbar	Lern- und Entwicklungsziele müssen erreichbar, herausfordernd und widerspruchsfrei formuliert sein.
Relevant/relevant	Lern- und Entwicklungsziele müssen für die Akteure bedeutsam sein.

Trackable/terminiert	Die Erreichung der Lern- und Entwicklungsziele muss für die Akteure steuerbar sein.
----------------------	---

Tabelle 1 SMARTe Ziele (eigene Darstellung nach Becker 2011, S. 122, Weinberg 2014, S. 43 ff.)

Findet dies nicht statt bzw. werden Ziele ohne Kenntnisse der Adressaten formuliert, können auch die abgeleiteten Maßnahmen nicht greifen, so dass Misserfolge und Nichtakzeptanz der Personalentwicklungsmaßnahmen wahrscheinlich sind (Becker 2011, S. 123). Ein Gelingen ist nur möglich, wenn die Organisationsziele bekannt sind, denn auf diese sollen die Personalentwicklungsmaßnahmen hinwirken. Zudem müssen die Ziele alle Mitarbeiter einer Organisation abbilden und in einem Dialog erarbeitet werden (ebd.).

2.4.3 Bildungs- und Fördermaßnahmen

Während Mentzel in seinem Personalentwicklungskonzept zwischen Bildungs- und Fördermaßnahmen unterscheidet, widmet sich Becker in seiner dritten Phase des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung dem kreativen Gestalten aller Personalentwicklungsmaßnahmen (Mentzel 2012, S. 19, Becker 2011, S. 150 ff.). Im Anschluss an die vorangegangenen Phasen der Bedarfsentwicklung und Zieldefinition gilt es nun, „die Bildungs-, Förderungs-, und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, adressaten-, ziel- und kostenoptimal zu planen und zu gestalten“ (Becker 2011, S. 150). Dazu werden inhaltlich, methodisch, zeitlich, sachlich und personell die Infrastrukturen aufgebaut (ebd.). Ziel der Gestaltung ist ein optimaler Ausgleich zwischen Aufwand und Ertrag der Personalentwicklung (ebd., S. 151).

Die Abgrenzung zwischen Bildungs- und Fördermaßnahmen divergiert in der Literatur auseinander. Während Mentzel zwischen beiden Maßnahmen unterscheidet, sind in einigen Personalentwicklungskonzepten die Grenzen zwischen Bildungs- und Fördermaßnahmen fließend, so etwa bei Holtbrügge. Zudem werden Benennungen und Beschreibungen von möglichen Maßnahmen und Techniken in der Personalentwicklung von verschiedenen Autoren unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, so dass keine deckungsgleiche Darstellung vorliegt. In diesem Kapitel wird nicht explizit zwischen Bildungs- und Fördermaßnahmen unterschieden, da eine Aufschlüsselung in die

einzelnen Personalentwicklungskonzepte nicht zielführend ist. Bestimmte Fördermaßnahmen werden jedoch in Kapitel 3.3 und 4.3 gesondert betrachtet, da sie in Bezug auf On- und Offboarding relevant sind.

Bezogen auf Beckers Phasenmodell der Personalentwicklung finden in der Institutionalisierungsphase Personalentwicklungsmaßnahmen ungeplant und zufällig statt (ebd., S. 152). Dies gilt sowohl für die Adressaten der als auch für die Inhalte der Maßnahmen. Häufig wird in Form von Weiterbildungsveranstaltungen Personalentwicklung betrieben, welche abhängig ist vom verfügbaren Dozenten. Dessen Kenntnisse, in denen er meist spezialisiert ist, werden an ein heterogenes Teilnehmerfeld weitergegeben (ebd.).

In der Differenzierungsphase werden bedarfs- und zielorientiert Infrastrukturen geschaffen und sowohl personell als auch organisatorisch vorbereitet (ebd., S. 153). In der Integrationsphase bleiben diese Strukturen erhalten und werden ergänzt um das Bewusstsein der Personalentwicklungsmaßnahmen im Zusammenhang von Organisationsentwicklung (ebd., S. 153 ff.).

Bei der Planung der **inhaltlichen Gestaltung** von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt die Auswahl geeigneter Lehr- und Lerngegenstände. Dies geschieht unter dem Aspekt der Erreichung der Lern- und Entwicklungsziele (ebd., S. 150 ff.). Inhaltlich orientieren sich die Lehrinhalte an den Anforderungen der Arbeitsplätze einer Organisation und müssen diesen thematischen Zusammenhang widerspiegeln (ebd., S. 155). Im gemeinsamen Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem können relevante Lehrinhalte ermittelt werden, wie es in der Differenzierungs- und Integrationsphase vorgesehen ist (ebd., S. 157). Dies wirkt sich auch positiv auf die Lernmotivation aus (Mentzel 2012, S. 238).

Die Lerninhalte sollten in Lernzielen formuliert sein. Diese bestimmen, welchen Zuwachs nach Abschluss der Lernmaßnahme beim Teilnehmer vorliegen soll (ebd., S. 230). Diese Information ist sowohl für den Lehrenden als auch für den Lernenden vorab relevant, da zum einen Aufbau und Vermittlung von Inhalten von dieser Zielsetzung abhängen, als auch die Motivation zur Erreichung dieses Ziels (ebd.).

Im Idealfall kann das angestrebte Bildungsziel durch Lernziele festgelegt werden, die in Richt-, Grob- und Feinlernziele unterschieden werden (ebd., S. 232). Während Richtlernziele eine erste Orientierung darstellen, werden erst durch die Groblernziele

strukturierte Anforderungen sichtbar (ebd.). Feinlernziele schließlich bestimmen, welches konkrete Wissen, Fertigkeit oder Einstellungsänderung nach Abschluss der Bildungsmaßnahme vorzuliegen hat (ebd.).

Bei der **methodischen Gestaltung** von Bildungsmaßnahmen erfolgt die Auswahl der geeigneten Lehr- und Lernformen (Becker 2011, S. 150). Abhängig ist die Wahl der Lehrmethode von den Lehrinhalten sowie von den Lernzielen (ebd., S. 158). Aus diesem Grund gibt es keine allgemeingültigen Methoden für bestimmte Lehrsituationen oder Personalentwicklungsmaßnahmen (Mentzel 2012, S. 239, Becker 2011, S. 158). Vielmehr gibt es neben den inhaltlichen Bedingungen eine Reihe von Faktoren, die die Methodenwahl beeinflussen, wie etwa Teilnehmer- und Dozentenvoraussetzungen und entstehende Kosten (Mentzel 2012, S. 239). Die eingesetzten Lern- und Lehrmittel sind abhängig von der ausgewählten Methode und können den Lerneffekt steigern (Becker 2011, S. 159, Mentzel 2012, S. 241).

Generell unterscheiden sich die Personalentwicklungsmaßnahmen anhand ihres Durchführungsortes (Becker 2011, S. 159). Holtbrügge klassifiziert diese nach ihrer Nähe zur Arbeitsaufgabe:

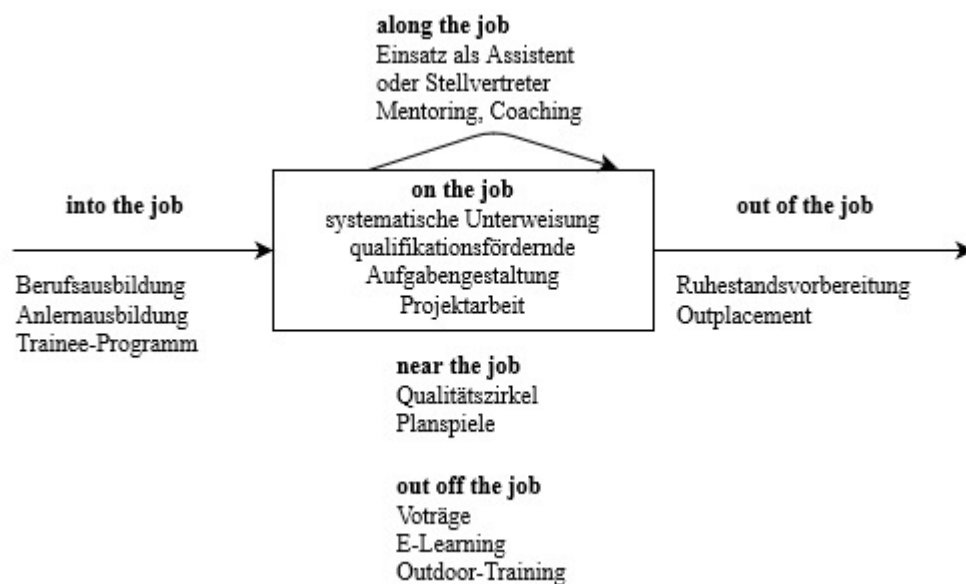


Abbildung 3 Personalentwicklungsmethoden (eigene Darstellung nach Holtbrügge 2018, S. 145 und Conradi 1983, S. 25)

Zu den Methoden der **Personalentwicklung into the job** zählt die Berufsausbildung (Holtbrügge 2018, S. 145). Die berufsvorbereitende Ausbildung wird als Erstausbildung verstanden, die den Erwerb von Qualifikationen zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit bezweckt (Scholz & Scholz 2019, S. 257). Nach einer dreijährigen

Berufsausbildung, während der Berufsschulen bzw. -akademien und Organisationen die Qualifizierung durchführen, wird diese durch einen Abschluss anerkannt (ebd., S. 258). Die Ziele der Berufsausbildung sind als Idealziele anzusehen, die nicht immer in der Realität erreicht werden (Becker 2013, S. 265).

Weitere Methoden zum Berufseinstieg ist die Anlernausbildung, welche nicht mit einem formalen Berufsabschluss abschließt (Holtbrügge 2018, S. 145). Die Dauer kann zwischen einigen Tagen und einigen Monaten variieren, da sie sich an Mitarbeiter richtet, die auf einen bestimmten Arbeitsplatz mit konkreten Tätigkeiten vorbereitet werden (Scholz & Scholz 2019, S. 258). Praktika und Volontariate zählen ebenfalls zu dieser Methode, da ihnen spezifische Kenntnisse vermittelt werden (ebd.).

Die letzte Variante der berufsvorbereitenden Bildung sind Trainee-Programme, die sich hauptsächlich an Hochschulabsolventen richten, denen in der theoretischen Ausbildung praktische Bezüge fehlten (ebd.). Die Dauer der Trainee-Programme liegt zwischen sechs bis 24 Monaten, in denen mehrere Abteilungen einer Organisation durchlaufen werden (Holtbrügge 2018, S. 146). Im Idealfall erfolgten vor dem Trainingsbeginn eine Absprache und Anpassung des Programms mit dem Trainee entsprechend den individuellen und betrieblichen Voraussetzungen (Mentzel 2012, S. 191).

Entgegen der durchaus nachvollziehbaren Assoziation sind an dieser Stelle Onboardingmaßnahmen nicht erwähnt. Keiner der bisher zitierten Autoren erwähnt Onboardingmaßnahmen im Zusammenhang mit Personalentwicklungsmaßnahmen into the job. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt in Kapitel 3 dieser Arbeit.

Personalmaßnahmen on the job werden direkt am Arbeitsplatz durchgeführt (Becker 2011, S. 159). Für Berufseinsteiger oder Mitarbeiter auf einem neuen Arbeitsplatz eignet sich das systematische Anlernen (Holtbrügge 2018, S. 146). Dabei werden in einem vierstufigen Prozess berufstheoretische und -praktische Kenntnisse vermittelt (Becker 2011, S. 159). Die erste Phase der Vorbereitung beschäftigt sich mit den Vorkenntnissen des Anzulernenden und setzt die Lernziele fest (Becker 2013, S. 398). Idealerweise werden auch Neugierde und Motivation geweckt. In der zweiten Phase wird die zu vermittelnde Tätigkeit durch den Ausbilder vorgeführt und erläutert (ebd.). In der dritten Phase wiederholt der Anzulernende die Tätigkeit selbst (Mentzel 2012, S. 185) In der vierten Phase erfolgt die Übungs- und Wiederholungsphase zur Festigung der erlernten Tätigkeit, auch ohne Überprüfung durch den Ausbilder (ebd.).

Gruppenbasiert hingegen ist die Projektarbeit, welche eine Problemlösung in einem zeitlich definierten Rahmen von einer Mitarbeitergruppe fordert (Holtbrügge 2018, S. 146 ff.). Auf diesem Weg können Aufgaben bewältigt werden, bei denen einzelne Mitarbeiter zeitlich überfordert wären (Mentzel 2012, S. 215). Am Ende des Projekts steht eine tatsächliche Umsetzung der erarbeiteten Strategie (Holtbrügge 2018, S. 147). Neben der Lösung eines Problems werden zugleich auch Kommunikations- und Teamverhalten gefördert, da die gemeinsame Arbeit zur Kooperation der einzelnen Projektmitglieder zwingt (Mentzel 2012, S. 215).

Für Becker zählt auch das alltägliche informelle Lernen zu dieser Methode (Becker 2011, S. 161). In der Auseinandersetzung mit neuen Aufgaben, Problemlösungen und Gesprächen mit anderen Mitarbeitern geschieht ebenso „learning-by-doing“ (ebd.).

Zu den qualitätsfördernden Methoden zählen die job rotation (Arbeitsplatzwechsel), das job enlargement (Arbeitsplatzerweiterung) und das job enrichment (Arbeitsplatzbereicherung) (Holtbrügge 2018, S. 146). Bei einem Arbeitsplatzwechsel nehmen Mitarbeiter regelmäßig andere Tätigkeiten wahr und erweitern durch diesen systematischen Wechsel ihre Kenntnisse (Mentzel 2012, S. 188). Die Arbeitsabläufe und Arbeitsplatzstruktur werden dabei nicht verändert (Holtbrügge 2018, S. 175). Auch wenn es bereits Monotonie und einseitige Belastungen am Arbeitsplatz verhindert, sollte dennoch ein Qualifizierungsziel angestrebt werden (Becker 2011, S. 159). Damit eine Erhöhung der Einsatzflexibilität der Mitarbeiter erreicht wird, sollten die Arbeitsplatzwechsel nicht zu kurz ausfallen, damit die Einarbeitungszeiten rentabel werden (ebd., S. 159 ff.).

Die Arbeitsplatzerweiterung ist durch eine Hinzunahme von inhaltlichen Aufgaben auf gleicher Qualitätsstufe gekennzeichnet (Mentzel 2012, S. 168). Die Arbeitsabläufe und -strukturierungen werden entsprechend verändert, dass sich auf horizontaler Ebene eine Umverteilung ergibt (Holtbrügge 2018, S. 175). Das Erlernen der hinzugekommenen Tätigkeiten stellt keine große Schwierigkeit dar und fördert die Motivation der Mitarbeiter, welche sich in der verbesserten Arbeitsleistung niederschlägt (Mentzel 2012, S. 168 ff.).

Bei der Arbeitsplatzbereicherung werden die Aufgaben vertikal erweitert, d.h. qualitativ anspruchsvollere Aufgaben werden zu einem Arbeitsplatz hinzugefügt (Holtbrügge 2018, S. 175). Der Entscheidungs- und Kompetenzspielraum eines Mitarbeiters steigt dadurch an, da auf vertikaler Ebene Aufgaben neu verteilt werden (Mentzel 2012, S. 169). Aus

diesem Grund dient diese Maßnahme häufig zur Vorbereitung von Mitarbeitern auf die Übernahme von Führungstätigkeiten (Holtbrügge 2018, S. 175).

An diese Zielgruppe richtet sich auch Methoden zur **Personalentwicklung along the job**. Durch die zeit- bzw. schrittweise Übernahme von qualitativ anspruchsvolleren Aufgaben wird die Einarbeitung in Führungsaufgaben vorbereitet (ebd., S. 147). Während der zeitweisen Übernahme dieser Tätigkeiten werden bestimmte Sachkompetenzen erlangt, da eine Einarbeitung in das Sachgebiet erfolgt (Mentzel 2012, S. 195). Für die Führungsbildung gibt es noch eine weitere Reihe an Methoden wie etwa Management-Simulationen oder Development Programme (vgl. dazu Becker 2013, S. 406 ff.). Für Stellvertreter ist die Übertragung der begrenzten Verantwortung eine zusätzliche Aufgabe zum eigenen Verantwortungsbereich (Mentzel 2012, S. 195 ff.).

Beim Mentoring werden fachliche oder organisatorisch bedingte Aspekte zwischen einem jüngeren bzw. neu eingestellten und einem erfahrenen Mitarbeiter thematisiert (Holtbrügge 2018, S. 147). Der erfahrenen Person kommt dabei die Rolle des Mentors zu, die als Vorbildfunktion definiert werden kann (Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock 2018, S. 106). Der Austausch an Erfahrungen und Erteilung von Feedback findet in einem vertraulichen Rahmen statt und ist eine längerfristig angelegte, individualisierte Personalentwicklungsmethode (ebd.).

Der Coaching-Prozess ist ebenfalls Teilbereich dieser Personalentwicklungsmethode. Unter diesem Begriff gibt es weite und enge Definitionen: Coaching im engeren Sinn umfasst alle Maßnahmen, die zur Mitarbeiterentwicklung dienen (Mentzel 2012, S. 154). Dazu zählen der Ausbau von Stärken, der Abbau von Schwächen sowie die allgemeine Förderung der persönlichen Entwicklung (ebd.). In dieser Form richtet sich das Coaching an alle Mitarbeiter einer Organisation und unterscheidet sich nicht wesentlich von den allgemeinen Zielen der Personalentwicklung (ebd., S. 156).

Coaching im weiteren Sinn legt den Schwerpunkt auf beratende Aspekte (ebd.). Es richtet sich vorrangig an Führungskräfte, die von einem organisationsexternen oder -internen Berater Unterstützung in der Reflexion des Arbeits- und Führungsverhaltens erhalten (Holtbrügge 2018, S. 148). Da das Coaching auch die persönlichkeitsorientierte Entwicklung betrachtet, ergänzt diese Methode die Personalentwicklungsmaßnahmen wesentlich (Mentzel 2012, S. 156). Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching sind die freiwillige Teilnahme und die damit einhergehende Bereitschaft des Teilnehmers, als auch die Akzeptanz des ausgewählten Beraters (ebd., S. 158). Gerade bei internem

Coaching stehen eventuell bestehende Arbeitsbeziehungen dem Coaching kontraproduktiv gegenüber. Die Dauer des Coachings ist individuell auf die Situation anzupassen, wie auch die Form der Ausübung (ebd.).

Die Methoden Mentoring und Coaching werden in Kapitel 3.3 dieser Arbeit im Kontext zum Onboarding ausführlicher erläutert.

Personalentwicklung near the job behandelt nicht vorrangig die eigenen Arbeitsaufgaben, ist aber aus diesen entstanden (Becker 2011, S. 162). Varianten dieser Methode sind Simulationsmethoden wie das Rollen- und Planspiel oder die Fallmethode (Becker 2013, S. 400 ff.). In diesen Lernmethoden werden hypothetische Annahmen zu einer betrieblichen Situation angenommen, die von den Teilnehmern unter Anwendung bestimmter Kompetenzen gelöst werden (ebd., S. 400). Bei dieser Methode wird zudem die Teamarbeit gefördert, da jeder Teilnehmer aktiv sein Wissen einbringt, das der gesamten Gruppe dient (Mentzel 2012, S. 211).

In sog. Qualitätszirkeln wird der Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen einzelnen Abteilungen angestrebt (Holtbrügge 2018, S. 147). Inhalt dieser freiwilligen Gesprächsrunden sind z.B. Verbesserungen des Arbeitsablaufs, der Arbeitsplatzgestaltung sowie auch Qualitätsverbesserungen der Arbeitsergebnisse (Mentzel 2012, S. 213). Durch die entstehenden Verbesserungsvorschläge wird bei dieser Methode nicht nur die Personal- sondern auch die Organisationsentwicklung beeinflusst (Holtbrügge 2018, S. 147).

Noch weiter entfernt vom Arbeitsplatz ist die **Personalentwicklung off the job**, denn diese findet räumlich getrennt vom Arbeitsplatz statt (Becker 2011, S. 162). Hierzu zählen Vorträge, die zu einem spezifischen Thema von einem Experten gehalten werden (Holtbrügge 2018, S. 148). Hierunter fallen die klassischen Weiterbildungen, die der systematischen Vermittlung von Fachwissen dienen (ebd.). Ablauf und Inhalt der Vorträge bestimmt der Dozent, ebenso den Medieneinsatz und die Interaktion der Teilnehmer (Mentzel 2012, S. 200 ff.). Für die Einführung in ein neues Sachgebiet ist die systematische Darstellung in begrenzter Zeit vorteilhaft (ebd.).

Eine von der Form des Präsenzlernens unabhängige Form ist das E-Learning. Bei dieser Methode wurden auf Grundlage der Kommunikations- und Informationstechnologien neue Lehrmethoden entwickelt (Holtbrügge 2018, S. 148). Während sich das Computer Based Training (CBT) auf die Bereitstellung von Materialien auf Hardware konzentrierte

und mittlerweile stark zurückgegangen ist, wird das Web Based Training (WBT) immer populärer (Becker 2013, S. 403). Vorteilhaft sind die zeit- und ortsunabhängige Nutzung der E-Learning-Anwendungen und die Selbsteinteilung des Lernenden anhand seines eigenen Lernfortschritts (Holtbrügge 2018, S. 149). Eine Voraussetzung beim Einsatz von E-Learning ist die Medienkompetenz, die die Fähigkeit beschreibt, Medien entsprechend den gestellten Zielen zu nutzen (Mentzel 2012, S. 219). Zudem setzt E-Learning eine Kompetenz zum selbstverantwortlichen Lernen voraus, die eine Selbstreflexion und -kontrolle einschließt (ebd., S. 220).

Eine schwierige Vermittlung komplexer Zusammenhänge und die fehlende Erörterung mit anderen Teilnehmern führten schließlich zu einem kombinierten Einsatz von E-Learning-Anwendungen mit anderen Methoden (Holtbrügge 2018, S. 149). Diese Vereinbarung von selbststeuerbaren E-Learning mit klassischen Präsenzangeboten wird als Blended Learning bezeichnet (Erner 2019, S. 371). Dieser Begriff beschreibt keine konkrete Lernform, sondern kann aus einer Integration von verschiedenen Medien und Methoden bestehen (ebd.). Blended Learning eignet sich bei gleichzeitiger Wissensvermittlung und praktischer Anwendung (Mentzel 2012, S. 221).

In Outdoor-Trainings wird vor allem das soziale Gefüge einer Organisation bzw. Abteilung betrachtet (Holtbrügge 2018, S. 150). Bei der Durchführung verschiedener sportlicher Aktivitäten sollen Einstellungen zur Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Mitarbeitern fördern (ebd., Becker 2013, S. 405). Die Bindung zwischen Gruppenmitgliedern und die gemeinsame Bewältigung von physischen Aufgaben sollen Teambildungsprozesse positiv beeinflussen (Becker 2013, S. 405). Inwiefern jedoch Outdoor-Trainings diese Effekte hervorrufen, konnte bisher nur in wenigen Studien belegt werden (vgl. dazu ebd.).

Für eine bestimmte Mitarbeitergruppe kommt die Methode der **Personalentwicklung out of the job** in Frage. Mitarbeiter, die die Organisation verlassen werden, können dies aus zwei Beweggründen tun: zum einen steht der Eintritt in den Ruhestand bevor, zum anderen erfolgt ein Verlassen der Organisation durch eine Kündigung (Holtbrügge 2018, S. 151). Diese Methode zählt zur Phase des Offboarding.

Mitarbeiter, die kurz vor dem Ende ihrer beruflichen Laufbahn stehen, sind von der Personalentwicklung noch nicht ausgenommen. Eine Variante ist die teilweise Reduktion der Arbeitszeit für den Übergang in den Ruhestand durch die sog. Altersteilzeit (Scholz & Scholz 2019, S. 392). Die durch die Reduktion freigewordenen Stellenanteile können

in der Schaffung einer neuen Stelle münden (ebd.). Vorteilhaft an diesem Modell ist die schrittweise Gewöhnung des Mitarbeiters an die neue Lebensphase sowie auch die mögliche Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters in die Aufgabengebiete.

Sofern ein Mitarbeiter sich für den Vorruhestand entscheidet, fällt diese Übergangszeit weg (ebd., S. 393). Für die Organisation entsteht dadurch die Möglichkeit der Neubesetzung einer vollen Stelle und nicht nur von Stellenanteilen und die Mitarbeiter erhalten eventuell Aufstiegschancen (ebd.).

Beim Outplacement hingegen handelt es nur indirekt um eine Methode der Personalentwicklung, da es nicht um die Weiterentwicklung eines Mitarbeiters in der Organisation geht (Mentzel 2012, S. 160). Unter Outplacementberatung versteht man die einvernehmliche Trennung von einem Mitarbeiter, der zum Wiedereinstieg in eine andere Organisation Unterstützung erhält (Berg-Peer 2003, S. 15). Zu diesem Zweck kann der scheidende Mitarbeiter eine Beratung zur Orientierung auf dem Arbeitsmarkt auf Kosten der Organisation erhalten (Buchner 2002, S. 172). Ziel dieser Maßnahme ist die Vermeidung von Konflikten zwischen Organisation und Mitarbeiter, die möglicherweise für beide Seiten einen finanziellen Schaden hervorrufen, und die gezielte Unterstützung bei der Fortführung der beruflichen Laufbahn des Mitarbeiters (Mentzel 2012, S. 162).

Im Falle einer Kündigung durch den Mitarbeiter sollte ein Austrittsgespräch geführt werden, aus denen die Organisation Rückschlüsse ziehen und entsprechende betriebliche Veränderungen vornehmen kann (Scholz & Scholz 2019, S. 394). Eine systematische Erhebung und Auswertung dieser Gespräche kann zu Maßnahmen führen, die eine zukünftige Motivation erhält und Fluktuation verhindert (ebd.).

In der vorliegenden Literatur zum Thema Personalentwicklung out of the job werden die Maßnahmen kurz und übersichtlich dargestellt. Der Vollständigkeit halber scheint man diese Personalentwicklungsmaßnahme erwähnen zu müssen, doch ausführliche Informationen zur Gestaltung dieser Maßnahmen, die in die Phase des Offboarding fallen, erhält man nicht. Diesem von der Fachliteratur etwas stiefmütterlich behandelten Thema widmet sich das Kapitel 4 dieser Arbeit ausführlicher.

Bei der **zeitlichen Gestaltung** werden Zeitpunkt, -dauer und -intervalle der Personalentwicklungsmaßnahmen festgelegt (Becker 2011, S. 150). Der Zeitpunkt ist abhängig von dem Zusammenspiel von pädagogischen und ökonomischen Entscheidungen, Störungen am Arbeitsplatz und Möglichkeiten einer Vor- und

Nachbereitungsphase (ebd., S. 168). Die Zeitdauer wird bestimmt durch Inhalt, Lehrmethoden und das Lernverhalten der Teilnehmer (Mentzel 2012, S. 238). Die Zeitintervalle sind ebenso abhängig von der Thematik wie von dem Erreichen des Lernziels durch die Teilnehmer (Becker 2011, S. 168). Eine längere Lerneinheit als 90 Minuten sollte aufgrund der Konzentrationsfähigkeit nicht von den Teilnehmern erwartet werden (Mentzel 2012, S. 238).

Die **sachliche Gestaltung** beinhaltet neben der Beschaffung der finanziellen Ressourcen auch die der räumlichen Situation (Becker 2011, S. 168). Um die Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen, müssen die entstehenden Kosten im Vorfeld geplant und im Nachgang geprüft werden (ebd.). Wie auch jeder andere Bereich einer Organisation unterliegt die Personalentwicklung dem Gebot der Wirtschaftlichkeit (Mentzel 2012, S. 260).

Grundsätzlich steht vor der Planung jeder Personalentwicklungsmaßnahme die Frage, welche Kosten sie verursacht und wie der zu erwartende Nutzen der Personalentwicklungsmaßnahme aussieht (Becker 2011, S. 168). Auch die Frage, wer die Kosten trägt, sollte im Vorfeld bestimmt sein (Scholz & Scholz 2019, S. 273). Dabei gibt es drei Möglichkeiten: im ersten Fall zahlt der Mitarbeiter die Kosten selbst. Dieser Fall ist jedoch relativ selten, da viele Weiterbildungsmaßnahmen mit hohen Kosten verbunden und damit für den Mitarbeiter unattraktiv sind (ebd.). Im zweiten Fall erfolgt die Kostenübernahme durch die Organisation, der Mitarbeiter ist jedoch zu einer bestimmten an die Personalentwicklungsmaßnahme anschließenden Verweildauer in der Organisation verpflichtet. Damit stellt die Organisation sicher, dass die investierten Maßnahmen und Kosten der Organisation nicht verloren gehen (ebd.). Im dritten Fall erfolgt die komplette Übernahme der Kosten durch die Organisation, der Mitarbeiter erhält während der Durchführung der Maßnahme eventuell ein geringeres Gehalt (ebd.).

Häufig ist die Wahl des Kostenträgers bestimmt von dem erwarteten Nutzen der Personalentwicklungsmaßnahme. Handelt es sich um eine Bildungsmaßnahme für eine allgemeine Qualifikation, die den generellen Marktwert des einzelnen Mitarbeiters steigert, liegt das Interesse an der Durchführung dieser Maßnahme beim Mitarbeiter (ebd., S. 274). Diese Variante der Entwicklungsmaßnahme wird vom Mitarbeiter finanziert. Nach Abschluss der Maßnahme kann der Mitarbeiter jedoch eine Höhergruppierung bzw. eine Erhöhung des Gehalts verhandeln (ebd.).

Handelt es sich um eine Bildungsmaßnahme für eine organisationsspezifische Qualifikation, dessen Nutzen vor allem im Einsatz der konkreten Organisation liegt, ist das Interesse auf Seiten der Organisation gelegen, diese Maßnahme durchzuführen (ebd.). Die Kosten werden aufgrund des erwarteten Nutzens der Organisation von dieser getragen bzw. können mit dem Mitarbeiter geteilt werden, da dieser durch diese Maßnahme in die Position kommt, eine höher bezahlte Stelle wahrzunehmen (ebd.).

Die räumlichen Gegebenheiten sind ebenso Bestandteil der sachlichen Gestaltungen von Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Eignung eines Raumes zur Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen in Sachen Akustik, Beleuchtung und Möblierung gehört dazu wie die Verfügbarkeit von Unterrichtshilfsmitteln und Verbrauchsmaterialien (Becker 2011, S. 176).

Bei der **personellen Gestaltung** von Personalentwicklungsmaßnahmen werden die passiven und aktiven Teilnehmer einer Personalentwicklungsmaßnahme und deren Verantwortlichkeiten festgelegt (ebd., S. 150). Dabei gibt es in den verschiedenen Bereichen unter Berücksichtigung der sachlichen Gestaltungen mehrere Träger der Personalentwicklung: die grundsätzliche Entscheidung für Personalentwicklungsmaßnahmen wird von der Leitungsebene getroffen (Mentzel 2012, S. 14). Die unterstützende Haltung der Leitung gegenüber Personalentwicklungsmaßnahmen und die Klärung der finanziellen Ressourcen und Zuständigkeiten schafft eine motivierende Grundhaltung der Mitarbeiter gegenüber Personalentwicklungsmaßnahmen (ebd.).

Die Personalabteilung bzw. die je nach Organisationsstruktur für die Personalangelegenheiten verantwortliche Verwaltung stellt die administrativen und infrastrukturellen Voraussetzungen (Scholz & Scholz 2019, S. 264). Sie übernimmt die Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs, die Festlegung einzelner Personalentwicklungsmaßnahmen und überwacht deren Durchführung (Becker 2011, S. 176, Mentzel 2012, S. 15). In einigen Organisationsstrukturen übernimmt dies auch der Vorgesetzte, da er die Zusammensetzung und die Qualifikationen seiner Mitarbeiter kennt und auch die Anforderungen der Arbeitsplätze (Mentzel 2012, S. 16). Durch regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen erkennt der Vorgesetzte das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter und kann entsprechende Entwicklungsmaßnahmen planen (Scholz & Scholz 2019, S. 266). Bei Methoden der Personalentwicklung on the job ist er Vermittler von Fertigkeiten und Kenntnissen und

kontrolliert nach Abschluss der Entwicklungsmaßnahme den gewinnbringenden Einsatz des Erlernten (Mentzel 2012, S. 16). Mentzel verdeutlicht den Anteil der Vorgesetzten an der Personalentwicklung in einer Organisation: „Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe, die nur gelingt, wenn sie von den Vorgesetzten aller Hierarchieebenen wahrgenommen wird.“ (ebd., S. 17).

Auch der Betriebsrat hat bei der Personalentwicklung Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, wie etwa bei der Berufsbildung oder bei Stellenbeschreibungen (ebd., S. 17 ff.).

Die Auswahl der Dozenten bestimmt den Ertrag der Personalentwicklungsmaßnahme zu einem hohen Anteil mit (ebd., S. 241). Inhaltliche Auswahl, Lehrmethoden und Lehrmitteleinsatz sowie die persönliche Eignung als Dozent spielen zusammen und wirken sich auf den Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahme aus (Becker 2011, S. 177).

Nicht zuletzt sind es die Mitarbeiter, die Träger der Personalentwicklung sind und das Angebot der Entwicklungsmaßnahmen annehmen (Mentzel 2012, S. 18). Je spezifischer der Personalentwicklungsbedarf erhoben wurde, umso konkreter lassen sich die Entwicklungsangebote formulieren (Becker 2011, S. 176). Die Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme kann aus verschiedenen Quellen stammen. Zum einen kann die gezielte Investition in die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse ein Impuls sein, zum anderen kann auch ein erwarteter Gewinn in Form einer anschließenden höhergestellten Position in der Organisation ein Anreiz zur Teilnahme sein (ebd., S. 177). Selbstreflexion und Eigeninitiative sind Grundeigenschaften zur Personalentwicklung, die ebenfalls beim Mitarbeiter angesiedelt sind (Scholz & Scholz 2019, S. 266).

Zusammenfassend beugt die vorher geplante Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen pädagogischer und finanzieller Fehlinvestitionen vor und führt bei Einbeziehung aller Teilnehmer an Personalentwicklungsmaßnahmen zu einer positiven Wahrnehmung von Personalentwicklung in der Organisation (Becker 2011, S. 192).

Die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen stellt bei Becker die vierte Phase des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung dar, bei der sich zeigt, ob die zuvor getätigten Planungen valide sind (ebd., S. 220). Die vorherige Planung dient dazu, nicht willkürlich die Entwicklungsmaßnahmen zu verändern. Andererseits sollten

nicht umsetzbare oder nicht dienliche Planungen vermieden werden (ebd.). Daher ist es Aufgabe der Verantwortlichen, die geplante Durchführung zu prüfen und eventuelle Anpassungen vorzunehmen (Becker 2013, S. 834).

Bezogen auf das von Becker entworfene Phasenmodell der Personalentwicklung erfolgt die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen in der Institutionalisierungsphase angebotsorientiert (Becker 2011, S. 221). „Seminare ohne Problembezug, Adressaten ohne Problemkenntnis, Führungskräfte ohne Verantwortung für die Qualifizierung und Motivierung ihrer Mitarbeiter, sind kennzeichnend für die erste Generation der Personalentwicklung.“ (ebd.). Dennoch sind bereits erste Bestrebungen, die Personalentwicklung in die Organisationsstruktur zu integrieren, vorhanden, z.B. in Form einer Abteilung Aus- und Fortbildung (ebd.).

In der Differenzierungsphase verschiebt sich die Zentrierung der Personalentwicklungsmaßnahmen. Hier steht nun die Nachfrageorientierung im Fokus (ebd., S. 222). Einheitliche Grundsätze regeln die Personalentwicklungsmaßnahmen ergebnisorientiert auf zuvor ermittelten Bedarfen und Zielstellungen (ebd.). Häufig erfolgen die Personalentwicklungsmaßnahmen mittels der Methoden *near the job* oder *off the job*. In dieser Phase werden die Personalentwicklungsprozesse auf ihre Effizienz erprobt (ebd.).

Die grundlegenden Handlungen der zweiten Phase bleiben in der Integrationsphase der Personalentwicklung erhalten und werden um Organisationsentwicklungsmaßnahmen erweitert (ebd.). Methoden der Personalentwicklung *on the job* werden eingesetzt und Strukturen und Prozesse der Organisation durch selbstständig arbeitende Teams umgesetzt (ebd.).

Die Durchführung der geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen sind nach Prinzipien durchzuführen, die situationsbedingt auf einzelne Maßnahmen angepasst werden (ebd., S. 234 ff.). Diese sind Fachgerechtigkeit, Individualität und Sozialität. Unter Fachgerechtigkeit wird zum einen die Struktur des Inhaltes verstanden, wie z.B. die Anschaulichkeit. Zum anderen ist hier aber auch die kostenoptimale Erreichung des Ziels, z.B. im Umfang der Maßnahme, gemeint (ebd., S. 235 ff.).

Während sich die Individualität auf die Lernfähigkeit und -kapazität eines einzelnen Teilnehmers bezieht, werden bei der Sozialität Teamarbeit und Gruppenarbeit beachtet

(ebd., S. 236 ff.) Alle drei Prinzipien zusammen sorgen für eine erfolgreiche Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen (Becker 2013, S. 835).

2.4.4 Erfolgskontrolle

Der Erfolg von Personalentwicklung tritt laut anfangs gestellten Definitionen dann ein, wenn sowohl die Ziele der Organisation als auch die Erwartungen der Mitarbeiter erfüllt sind (Mentzel 2012, S. 276). Es stehen also sowohl betriebswirtschaftliche als auch verhaltenswissenschaftliche Erfolge im Fokus der Betrachtung (Becker 2011, S. 267).

Betriebswirtschaftlich betrachtet beschreibt Erfolg die Differenz zwischen Einsatz und Ertrag, die in einer Erfolgsrechnung ermittelt wird (ebd.). Das Ergebnis ist entweder ein Gewinn oder ein Verlust des monetären Einsatzes (ebd.). Voraussetzung für eine Nachkalkulation der Personalentwicklungsmaßnahmen ist eine Vorkalkulation (vgl. dazu Kapitel 2.4.3). Letztlich hängt eine verursachungsgerechte Zurechnung von Kosten von der Kostenrechnungspraxis der Organisation ab (ebd.).

Viele Organisationen verzichten gänzlich auf eine Erfolgskontrolle, da einige Probleme die Erfolgsermittlung erschweren (Mentzel 2012, S. 277). Neben strategischen Hindernissen wie dem Fehlen einer Bedarfsanalyse, unspezifisch definierten Zielen, unzureichenden Planungen der Personalentwicklungsmaßnahmen und unsystematischen Methoden der Erfolgskontrolle gibt es noch weitere Schwierigkeiten (Becker 2011, S. 269). So werden etwa der Zusammenhang zwischen Personalentwicklungsmaßnahmen und Erfolg nicht abgeleitet, die Beeinflussung anderer Faktoren auf Personalentwicklungsmaßnahmen vermutet oder unerwünschte Nebenwirkungen wie Wecken von Abwanderungswünschen von Mitarbeitern befürchtet (Mentzel 2012, S. 277 ff.).

Denn trotz einiger Methoden zur Ermittlung der Kosten bleibt die Frage der Rentabilität offen. Bei Investitionen in Personalentwicklungsmaßnahmen handelt es sich um Investitionen in das menschliche Leistungspotenzial (ebd., S. 290). Das Kausalitätsproblem, d.h. die Frage nach der tatsächlichen monetären Wirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen, erschwert die Festlegung der Rentabilität in Zahlen (ebd., S. 292 ff.).

Auch wenn einige Kontrollmöglichkeiten nur einen groben Einblick in die Erfolge liefern, spricht eine Reihe von Gründen für die Erfolgskontrolle.

Personalentwicklungsmaßnahmen sind Investitionen einer Organisation, die Kosten auf finanzieller und personeller Ebene hervorrufen (ebd., S. 278). Wie bei anderen Investitionen, sollte auch bei der Personalentwicklung ein Investitionsergebnis stehen (ebd.). Spürbarer Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen sind die Grundlage für die Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter an zukünftigen Personalentwicklungsmaßnahmen (ebd.). Ebenso leiten sich aus vergangenen Maßnahmen Informationen für die Planung von zukünftigen Maßnahmen ab, Fehler können vermieden und Erwartungshaltungen besser erfüllt werden (ebd., S. 278 ff.).

Die Erfolgskontrolle ist in den verschiedenen Phasen der Personalentwicklung laut Becker unterschiedlich ausgeprägt. In der Institutionalisierungsphase erfolgt sie hauptsächlich über die Meinungsäußerungen der Teilnehmer am Ende der durchgeführten Maßnahme (Becker 2011, S. 273). Beurteilt werden dabei sowohl die inhaltliche Gestaltung wie Schwierigkeitsgrad und Zeitrahmen als auch die äußeren Rahmenbedingungen wie Verpflegung und Erreichbarkeit (ebd.). Eine Überprüfung der Erfüllung von Personalentwicklungsbedarf durch Einsatz der gewonnen Qualifikation erfolgt nicht oder per Zufallsprinzip (ebd., S. 274).

In der Differenzierungsphase hingegen ist die Erfolgskontrolle in mehrere Kontrollbereiche unterteilt. Die Kontext-Kontrolle beschäftigt sich mit der Übereinstimmung der Bedarfsanalyse mit der durchgeführten Entwicklungsmaßnahme (Becker 2013, S. 836). Überprüfbare Faktoren sind Zeitpunkt und -dauer, die Informationsqualität und die Auswahl der Teilnehmer genauso wie die technische und räumliche Ausstattung (Becker 2011, S. 278). Die Zielkontrolle überprüft die Lernziele und die Anforderungen an eine Personalentwicklungsmaßnahme (Becker 2013, S. 836). Abweichungen von geplanten Zielen werden hier festgestellt (Becker 2011, S. 279).

Die Inputkontrolle fokussiert sich auf die planerischen und gestalterischen Kriterien der Personalentwicklungsmaßnahme. Geprüft werden im Einzelnen die Teilnehmer, die Methode, der Dozent, die eingesetzten Medien und das Umfeld (ebd., S. 274). Die Berücksichtigung der Lernniveaus der Teilnehmer sowie die Erfragung von Vorkenntnissen verhindern eine Unter- bzw. Überforderung der Teilnehmer und bestimmen die Gestaltung der Personalentwicklungsmaßnahme mit (ebd., S. 279). Die Methode ist abgeleitet vom Inhalt der Maßnahme und korreliert mit den Lernzielen und Lehrformen (ebd.). Der Dozent benötigt eine fachliche und pädagogische Ausbildung und gibt sowohl Lernimpulse als auch Hilfe zur Selbsthilfe (ebd., S. 279 ff.). Die eingesetzten

Medien beeinflussen die Adaption des zu vermittelnden Lerninhalts (ebd., S. 280). Die Umfeldbedingungen beziehen sich sowohl auf Klima und Infrastruktur sowie auch auf die Lernatmosphäre und gegebene Konzentrationsmöglichkeit (ebd.).

Die Lernverlaufskontrolle kontrolliert den Lernfortschritt während der Personalentwicklungsmaßnahme (Becker 2013, S. 836). Zwischen Teilnehmer und Dozent erfolgt eine ständige Überprüfung des Fortschritts, um eventuelle Fehlentwicklungen zu unterbinden (Becker 2011, S. 280).

Die Lernerfolgskontrolle hingegen überprüft die Erreichung der im Vorfeld gesetzten Ziele, welche sich bei der Personalentwicklung selten durch einen einzigen Faktor darstellen lassen (Mentzel 2012, S. 279). Aus diesem Grund wird in diesem Fall auf zwei Ebenen der Erfolg kontrolliert: einerseits der Lernerfolg bezogen auf das Lernfeld, d.h. der Lernprozess und das Lernergebnis während der Personalentwicklungsmaßnahme, und andererseits die Anwendung des Lernergebnisses am Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitssituation (ebd.). Letzteres wird auch als Transferkontrolle bezeichnet (Becker 2013, S. 836).

Die Integrationsphase der Personalentwicklung ist bezüglich der Erfolgskontrolle von einem prozessorientierten Standpunkt geprägt (Becker 2011, S. 274). Aus Sichtweise der Organisationsentwicklung unterliegt die Personalentwicklung Controllingprozessen, also der Messung von Effektivität und Effizienz (ebd., S. 292). Das Inputcontrolling bezieht sich auf die Bedarfsanalyse und überprüft, ob ein bestehender Bedarf durch eine Personalentwicklungsmaßnahme gedeckt wurde (ebd., S. 295). Das Zielcontrolling überprüft die Erreichung der Ziele anhand von Personalentwicklungsmaßnahmen und klärt, ob damit die Erfüllung der Gesamtaufgabe, alle notwendigen Mitarbeiterqualifikationen verfügbar zu haben, gewährleistet ist (ebd.). Das Ressourcencontrolling evaluiert die Effizienz von Lehr- und Lernmethoden, das Prozesscontrolling hingegen identifiziert die Effektivität der Lehr- und Lernmethoden (ebd.).

Das Outputcontrolling betrachtet auf der betriebswirtschaftlichen Seite den Beitrag zur Zielerreichung und stellt eine Kosten-Nutzen-Analyse auf (ebd.). Auf pädagogischer Seite werden Lernerfolg, -klima und -bedingung analysiert (ebd.). Beim Transfercontrolling schließlich werden Wirkungen aus Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. deren Lernfelder auf das Arbeitsfeld erhoben (ebd.).

2.4.5 Transfersicherung

Der erfolgreiche Lerntransfer vom Lernfeld zum Arbeitsplatz ist das zu erreichende Ziel und gerade bei Personalentwicklungsmaßnahmen off the job schwer zu erreichen (Mentzel 2012, S. 281). Bei Personalentwicklungsmaßnahmen on the job ist die Transferleistung eher gegeben, da die Arbeitsplatzsituation vertraut ist (ebd.). Besonders beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter die Transferbedingungen. Stimmen die Erwartungen der Mitarbeiter mit den erworbenen Qualifikationen überein, ist die Bereitschaft zur Anwendung höher (ebd.). Aber auch organisatorische Bedingungen bedingen die Transferleistungen. Herrscht ein innovationsmüdes Klima oder gibt es keine Anwendungsmöglichkeiten der Qualifikationen, wird die Bereitschaft zu Anwendung sinken (ebd., S. 282).

Für Becker bildet die Transfersicherung die letzte Phase im Funktionszyklus einer systematischen Personalentwicklung (Becker 2013, S. 837). Personalentwicklungsmaßnahmen sind erfolgreich beendet, wenn eine dauerhafte Übertragung der gewonnen Fähigkeiten und Kenntnisse auf die Arbeitssituation gesichert ist (Becker 2011, S. 335).

In der Institutionalisierungsphase ist die Transfersicherung nicht systematisch ausgeführt, eine Anwendung der hinzugewonnenen Qualifikationen eher zufällig (ebd., S. 338). Die Ursachen dafür liegen bereits in den Planungen zuvor, da die Auswahl der Teilnehmer ohne Erhebung einer Bedarfsanalyse und damit ohne systematische Zielplanung erfolgte (ebd.).

In der Differenzierungsphase werden Lern- und Arbeitsfeld ebenfalls noch als getrennte Bereiche betrachtet, aber gezielte Maßnahmen zur Transfersicherung bereits vor, während und auch im Nachgang einer Personalentwicklungsmaßnahme durchgeführt (ebd.). Die zuvor erhobene Bedarfsanalyse ermöglicht eine gezielte Ausrichtung der Lerninhalte während der Personalentwicklungsmaßnahme und im Anschluss durchgeführte Transfergespräche sichern die Transferleistung ab (ebd.).

Erst in der Integrationsphase werden Lern- und Arbeitsfeld miteinander verbunden, da hier Personalentwicklung on the job vorgenommen wird (ebd.). Spezifische Arbeitsprobleme werden bewältigt und es erfolgt eine direkte Umsetzung der Transferinhalte in der Organisation (ebd.).

Zwar bezeichnet Becker die Transfersicherung als letzte Phase im Funktionszyklus einer systematischen Personalentwicklung, doch im Grunde ist sie bereits implizit in den vorherigen Phasen mitgedacht (ebd.). Bereits vor der Durchführung einer Personalentwicklungsmaßnahme ist die erhobene Bedarfsanalyse darauf ausgelegt, eine Verbesserung der gegebenen Situation herauszustellen (ebd.). In der Zielsetzungsphase werden die Lernfelder konkret definiert, so dass dem Teilnehmer die zu erreichenden Ergebnisse deutlich werden und er in den Lernerfolg eingebunden wird (ebd., S. 341).

Die vorherige Planung und auch die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen sind darauf ausgerichtet, die angemessene Form der Vermittlung von Lehrinhalten zu gestalten, so dass eine Transfersicherung erfolgen kann (ebd.). In der Erfolgskontrolle schließlich werden die Abweichungen der Zielsetzungen und der erreichten Lernerträge verglichen, so dass der Umfang des Transfers bestimmt wird (ebd.).

Damit die Transfersicherung in allen Phasen bereits vorbereitet wird, gibt es Methoden transfersichernder Maßnahmen für alle Phasen des Transferprozesses (vgl. dazu ebd., S. 356). Maßnahmen zur Transfersicherung sind z.B. ein vor der Personalentwicklungsmaßnahme durchgeführtes Transfergespräch, bei dem sich Teilnehmer und Vorgesetzter über die Erwartungen und Ziele der Entwicklungsmaßnahme abstimmen (ebd., S. 357). Die Einbindung des Mitarbeiters fördert zugleich die Motivation zur Teilnahme sowie zur späteren Übertragung auf den Arbeitsplatz (ebd.).

Eine Methode zur Sicherstellung der Transferleistung während der Personalentwicklungsmaßnahme ist z.B. die Herstellung des Praxisbezugs im Lernfeld durch Beispiele (ebd., S. 358). Auch wirken sich aktivierende Methoden auf eine Transferleistung aus, da sie die Erinnerung der neuen Inhalte sichern (ebd.).

Mittels der Feedbacktechnik ist eine Nachbereitung durch den Vorgesetzten für die Transfersicherung unerlässlich (ebd., S. 362). Die Rückmeldung über den Transfererfolg durch den Vorgesetzten stärkt die Motivation des Mitarbeiters, die Anwendung der neuen Qualifikationen fortzuführen (ebd.).

Die durch alle Phasen gesteuerte Transfersicherung ermöglicht eine erfolgreiche Personalentwicklung, die durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Vorgesetzten gekennzeichnet ist (ebd., S. 365). Mitarbeiter unterliegen einer hohen Erwartung zur

Transferleistung, da es zunehmend nicht nur um die Entwicklung tätigkeitsbezogener, sondern auch um die Entwicklung persönlichkeitsbezogener Qualifikationen geht, wie z.B. die Reflexion des eigenen Arbeitsprozesses (ebd., S. 366).

An die Vorgesetzten sind ebenfalls hohe Erwartungen zur Transfersicherung gestellt, da der gesamte Transfersicherungsprozess Führungsaufgabe ist (ebd., S. 365). Neben dem Erkennen von geeigneten Mitarbeitern für Personalentwicklungsmaßnahmen durch Persönlichkeit und Leistungsverhalten, welche soziale Kompetenzen voraussetzen, wird eine entsprechende Motivationshaltung gegenüber der Transfersicherung erwartet (ebd.).

Letztlich ist eine hohe Transferleistung zu erwarten, wenn auch die organisatorischen Bedingungen an die Anforderungen des höher qualifizierten Mitarbeiters angepasst werden (ebd., S. 366). Gelingt das Zusammenspiel zwischen Motivation des Mitarbeiters zur selbstständigen Transferleistung und zu geringer Betreuung bei der Transferleistung, so wird die Personalentwicklungsmaßnahme ihren Nutzen erfüllen und damit letztlich das Organisationsziel erreicht werden (ebd.).

Wie bereits in Kapitel 2.4.1 erläutert, folgt nach Erhebungen zur Personalplanung die Personalbeschaffung, wenn intern kein entsprechendes Personal rekrutiert werden kann. Diese zählt zum Arbeitsfeld des Personalmarketings, welches je nach Autor zum Ende der 1960- bzw. Anfang der 1970er-Jahre entwickelt wurde und beschäftigt sich hauptsächlich mit der Personalwerbung (Moser et al. 1993, S. 1.). Jüngere Definitionen beinhalten neben dem Prozess des Anwerbens von möglichen Stellenbewerbern zudem die Arbeitgebermarke (Employer Branding) (Bartscher & Nissen 2018).

Im Anschluss an die Personalauswahl beginnt bereits die Onboardingphase. Ehe jedoch ein vertiefter Einblick in diese Phase erfolgt, wird die systematische Personalentwicklung in Bibliotheken betrachtet.

2.5 Personalentwicklung in Bibliotheken

Während die Standardliteratur zur systematischen Personalentwicklung und ihrer Konzeption samt Maßnahmen und Methoden hauptsächlich auf wirtschaftlich agierende Unternehmen ausgerichtet ist, wird im Folgenden dargestellt, inwieweit Personalentwicklung auch in Bibliotheken relevant ist.

Bibliotheken sind i.d.R. dem Öffentlichen Dienst zugeordnet und gliedern sich in verschiedene Sparten. Neben der Unterteilung in Öffentliche und Wissenschaftliche

Bibliotheken, gibt es gerade im letzteren Bereich weitere Unterteilungen in Staats-, Landes- und Zentralbibliotheken sowie in Hochschul-, Instituts- und Spezialbibliotheken (vgl. Gantert & Hacker 2008, S. 16 ff.). Größe und Mitarbeiteranzahl der Bibliotheken differieren dabei zwischen sog. One-Person-Libraries (OPL) und großen Staatsbibliotheken mit über 300 Mitarbeitern. Unabhängig vom Bibliothekstyp sind Bibliotheken dem Dienstleistungssektor zuzuordnen, in dem Qualifikation und Motivation des Personals eine große Rolle spielen (Boscheinen 1999, S. 5). Auch Einstellungs-, Qualifikations- und Austrittsprozesse gehören zum Lebenszyklus der Bibliotheksbeschäftigten. Hier beginnt das Feld der Personalentwicklung.

Doch nicht nur aus dem Umstand heraus, dass in Bibliotheken Menschen beschäftigt sind, die entwickelt werden sollten, lohnt es sich, einen Blick auf die Personalentwicklung in Bibliotheken zu werfen. Bibliotheken sind in besonderem Maß den Auswirkungen der veränderten Arbeitswelt unterworfen, sowohl in technologischer als auch in gesellschaftlicher Perspektive.

Das Bild von Bibliotheken ist wesentlich von gedruckten Büchern und Zeitschriften geprägt, entstanden durch den großen Veröffentlichungs- und Verbreitungsgrad gedruckter Literatur im 19. Jahrhundert (Degkwitz 2015, S. 676). Die physischen Gegenstände wurden mit dem technologischen Wandel und der Digitalisierung nicht vollständig, doch teilweise abgelöst. Der Auftrag der Bibliotheken, die Informationsversorgung, hat sich dadurch nicht verändert, die Anforderungen und Aufgaben zur Auftragserfüllung hingegen schon (Naumann 2012, S. 13 ff.).

Sichtbare Veränderungen wie die Ablösung der Zettelkataloge durch Discoverysysteme werden begleitet durch die Entwicklung von neuen und zusätzlichen Services wie „Informationskompetenz, Open-Access-Publizieren, Retro-Digitalisierung, Forschungsdatenmanagement, virtuelle Forschungsumgebungen etc.“ (Degkwitz 2015, S. 677). Das durch die neuen Informations- und Medientechnologien hervorgerufene veränderte Verständnis von Bibliotheken als Lern- und Kommunikationszentren ergänzt das bibliothekarische Kerngeschäft Beschaffen, Bereitstellen und Verfügbarmachen von Informationen um neue Aufgaben wie Event- und Veranstaltungsmanagement. Um diese vom technologischen Fortschritt angestoßenen Aufgabenfelder umsetzen zu können, bedarf es auf der einen Seite einer Anpassung der Qualifikationen der vorhandenen Mitarbeiter an die neuen Anforderungen. Andererseits werden auch veränderte Ansprüche

an neu zu besetzenden Stellen gestellt. Insbesondere bei den benötigten IT-Kenntnissen stehen Bibliotheken jedoch oft in Konkurrenz zur Privatwirtschaft.

Dass in Bibliotheken in nächster Zeit häufiger eine Auseinandersetzung mit den erforderlichen Qualifikationen einer Stellenbesetzung erfolgen wird, ist der demographischen Situation geschuldet. Im Öffentlichen Dienst bzw. in Bibliotheken spiegelt sich die Gesamtsituation der gesellschaftlichen Entwicklung wider. Die Generation der Babyboomer stellt die größte Gruppe der Mitarbeiter dar (vgl. Thomas 2013, S. 53 ff.). So ist es möglich, dass in einer Bibliothek bis zu drei Generationen zusammen arbeiten, da in vielen Bibliotheken eine berufliche Ausbildung erfolgt, deren Teilnehmer bereits zur Generation Z (ab dem Jahr 1995 Geborene) zählen.

Neben den unterschiedlichen Bedürfnissen der Generationen in Hinblick auf Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung bringen die Generationen verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten mit. Ein Bewusstsein für diesen Umstand muss bei jeder Generation geweckt werden. Die Ausbildungsinhalte haben sich mit den veränderten Berufsanforderungen gewandelt, so dass eine Nachbesetzung einer Stelle nicht ohne eine ausführliche Einarbeitung erfolgen kann. Sowohl aus fachlicher als auch aus sozialer Sicht kommt hier der Onboardingphase eine besondere Bedeutung zu.

Häufig steht jedoch vor der Eingliederungsphase eines neuen Mitarbeiters der Austritt eines Mitarbeiters. In vielen Bibliotheken ist eine lange Zugehörigkeit keine Seltenheit, so dass ein großes Fachwissen verloren gehen kann. Um diesen Verlust vorzubeugen und einen angemessenen Austritt zu gewährleisten, erhält der Offboardingprozess einen großen Stellenwert.

Die Vielfalt an Generationen in Bibliotheken führt dazu, dass sich einzelne Mitarbeiter an verschiedenen Punkten in ihrem Mitarbeiterlebenszyklus befinden. Bibliotheken stehen vor der Herausforderung, die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter wahrzunehmen, zu akzeptieren und letztlich im größtmöglichen Maße zu erfüllen. Instrumente der Personalentwicklung setzen hier an.

Bibliotheken erkennen im Allgemeinen ihre besondere Situation, die stark von einem sich wandelnden Berufsbild und veränderten Arbeitsmarkt geprägt ist (Bonte 2017, S. 115). Die Mitarbeiter als strategische Ressource zu sehen und Personalentwicklungsprozessen einen höheren Stellenwert zu geben, ist ein Lösungsansatz für die Herausforderungen der Bibliotheken (Müller 2001, S. 306).

Bereits im Jahre 2001 stellte Umlauf in seinem Referat zum Thema Personalentwicklung in Bibliotheken fest, dass die Digitalisierung und der Wertewandel der Mitarbeiter Auswirkungen auf Bibliotheken ausüben, denen mit Personalentwicklung begegnet werden kann (Umlauf 2001, S. 8). Neben der Bedarfsermittlung werden auch Handlungsfelder sowie konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung vorgestellt (ebd., S. 11 ff.).

Dennoch kommt Eckes zehn Jahre später zu dem Schluss: „Personalentwicklung ‚passiert‘ in Bibliotheken ständig, auch wenn sie häufig weder systematisch geplant noch gesteuert ist.“ (Eckes 2011, S. 38). Situativ ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen stehen unverbunden nebeneinander und sind nicht in einem Gesamtkonzept integriert (ebd., S. 38 ff.). Bemühungen um die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung werden stark abhängig von den individuellen Gegebenheiten der jeweiligen Bibliothek umgesetzt. Einige öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken haben sich mit Personalentwicklungskonzepten auseinandergesetzt und diese etabliert. Zwei Konzepte werden im Folgenden beispielhaft für die beiden Zweige der öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken vorgestellt.

Im öffentlichen Bibliothekssystem der Stadt Hannover wurde bereits früh erkannt, dass die Mitarbeiter kontinuierlich fachlich und in Bezug auf neue Entwicklungen im Medienbereich fortgebildet werden müssen (Schelle-Wolf 2012, S. 124). Um eine systematische Grundstruktur in die angestrebten Fortbildungen hineinzubringen, erfolgt die Gründung einer Fortbildungs-AG, deren Aufgabe es ist, die Fortbildungswünsche und -bedarfe sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte zu ermitteln und die Umsetzung zu ermöglichen (ebd.). Diese gezielte Qualifizierung eines festen Mitarbeiterpools über einen Zeitraum von mehreren Jahren ermöglicht es, dem Wandel in technologischer und gesellschaftlicher Sicht zu begegnen.

Da diese gezielte Personalentwicklungsmaßnahme die systematische Förderung aller Mitarbeiter berücksichtigt und sowohl ein Ist- als auch ein Soll-Zustand zugrunde liegt, liegt hier ein Konzept einer systematischen Personalentwicklung vor. Referenzierend auf die vorausgegangene Fachliteratur wurden in diesem Konzept die Phasen des Funktionszyklus der systematischen Personalentwicklung nach Becker angewandt und umgesetzt. Insbesondere die vorausschauende Personalplanung und entsprechende Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter hebt hier die Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Phase der Zufälligkeit heraus.

Auch in der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen hat Personalentwicklung einen höheren Stellenwert als den von situativ-abhängigen Individualmaßnahmen erlangt, in dem es als Führungsinstrument in den Fokus des Organisationsmanagements gestellt wird (Bilo & Pohl 2015, S. 138). Statt eines umfassenden Ansatzes erfolgt eine Konzentration auf praxisnahe geplante und begleitete Maßnahmen, die in Handlungsfeldern zusammengefasst sind und gebündelt ein zielgerichtetes Konzept ergeben, das „das Personal und die Organisation in der Vorbereitung auf die neuen bibliotheksfachlichen Anforderungen unterstützt“ (ebd., S. 140 ff.). Bausteine sind dabei die Führungskräfteentwicklung, die Durchführung von jährlichen Kooperations- und Fördergesprächen sowie Fortbildung und Qualifizierung in Form eines Fortbildungskonzepts (ebd.). Mit diesen Rahmenbedingungen werden Möglichkeiten geschaffen, dass sich sowohl Mitarbeiter als auch Organisation auf der Grundlage von eigenem Bestreben und Motivation (selbst-)entwickeln können.

Bei diesem Konzept werden ebenfalls die Funktionsphasen der systematischen Personalentwicklung nach Becker berücksichtigt und konkrete Maßnahmen angewendet. Besonders ist hier die bereits früh von Becker eingebrachte Bedeutung der Führungskräfte hervorzuheben, die mit dem Baustein der Führungskräfteentwicklung umgesetzt wird.

Wie die beiden Beispiele zeigen, erfolgt systematische Personalentwicklung in Bibliotheken nicht streng nach einem theoretisch entwickelten Plan, sondern muss immer wieder hinterfragt und an Zielsetzungen angepasst werden. Eine Konzentration auf die Anwendung der Maßnahmen und Instrumente ist nicht zielführend, da die systematische Personalentwicklung nur als Lösung für die Herausforderungen der Bibliotheken wirkt, wenn „die Bereitschaft zur Veränderung von Werten, Normen und Einstellungen sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern“ (Müller 2001, S. 316) vorhanden ist.

Systematische Personalentwicklung betrifft generell alle Mitarbeiter einer Organisation. Jeder Mitarbeiter durchläuft in seiner beruflichen Laufbahn einen bestimmten Zyklus, der mit dem Antritt einer Stelle beginnt und mit dem Austritt aus dem Arbeitsleben endet:

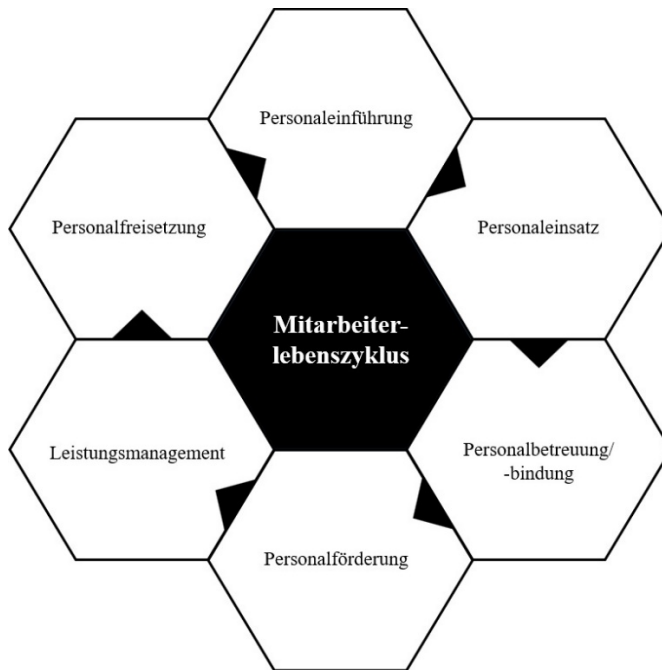


Abbildung 4 Lebenszyklus eines Mitarbeiters (eigene Darstellung nach Armutat 2018, S. 11)

Im Fokus dieser Arbeit stehen die beiden Phasen zu Beginn und Ende des Mitarbeiterlebenszyklus, die Personaleinführung (Onboarding) und die Personalfreisetzung (Offboarding). Um die Bedeutung dieser Phasen für die systematische Personalentwicklung feststellen zu können, wird in den folgenden Kapiteln zunächst eine genauere Betrachtung beider Phasen erfolgen.

3 Onboarding

„Oft gewinnt der Neue den Eindruck, dass Aufmerksamkeit und Interesse, die ihm als Bewerber entgegengebracht wurden, in dem Augenblick erlöschen, in dem er seine Arbeit beginnt.“ (Kieser et al. 1985, S. 1)

Im Prozess der systematischen Personalentwicklung beginnt nach der Personalauswahl die Phase der Mitarbeiterbindung. Mit dem vertragsrechtlichen Abschluss eines Arbeitsverhältnisses zwischen dem neuen Mitarbeiter und der Organisation befindet sich der Mitarbeiter im Onboardingprozess. Damit wird bereits vor dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters in der Organisation die Phase der Integration begonnen. Inhalt und Gestaltungsmaßnahmen des Onboardings werden im Folgenden dargestellt.

3.1 Definition

Die Phase der betrieblichen Eingliederung von neuen Mitarbeitern wird als Onboarding bezeichnet. Die Bezeichnung lehnt sich an die Bedeutung „an Bord nehmen neuer Mitarbeiter“ an (Schmidt-Pfister 2014, S. 10). Darunter wird nicht nur der erste Arbeitstag, sondern ein umfangreicher Prozess verstanden: „Unter dem Begriff ‚Onboarding‘ (auch: organisationale Sozialisation) werden alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten zusammengefasst, die zur systematischen und strukturierten Integration neuer Mitarbeiter eingesetzt werden.“ (Biemann & Weckmüller 2014, S. 46).

Das Thema Onboarding scheint in der Fachliteratur nur wenig vertreten zu sein. Dies liegt daran, dass es nicht als eigenständigen Prozessabschnitt in der systematischen Personalentwicklung betrachtet wird, sondern in vielen verschiedenen Themengebieten verteilt thematisiert wird. Entsprechende Überlegen und Theorien finden sich im Bereich des Personalmarketing, besonders bei der Personalauswahl, aber auch im Gebiet der organisationalen Sozialisation wird die Integration neuer Mitarbeiter behandelt (Schuler & Kanning 2014, S. 138).

Auch findet sich Methoden und Maßnahmen zum Onboarding unter verschiedenen Begriffen und Überschriften. Neben dem aus dem Human Resources Management stammenden amerikanischen Begriff Onboarding, verwendet man auch die Bezeichnungen Integration oder Eingliederung neuer Mitarbeiter (Kieser et al. 1985, S. 1). Auch Begriffe wie Inplacement oder Integrationsmanagement bezeichnen den Prozess der Mitarbeiterintegration (Schmidt-Pfister 2014, S. 10).

Die Begriffe Onboarding und Integration neuer Mitarbeiter sind gleichbedeutend zu verstehen und beschreiben länger andauernde Prozesse, die über Maßnahmen der Einarbeitung und Orientierung hinausgehen (Moser et al. 2018, S. 4). Bei der Einarbeitung werden vor allem die Vermittlung von Wissen, Fertigkeiten und Kenntnissen zur Arbeitsaufnahme verstanden (ebd.). Die Orientierung hingegen „steht für den Prozess, durch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die organisationalen Regeln, Prinzipien und Verfahrensweisen erlernen.“ (ebd., S. 2). Diese kurzfristigen Prozesse, Ziele und Maßnahmen können gleichwohl auch Teil von Onboardingprozessen sein. Den Unterschied machen jedoch die langfristigen Prozesse aus, bei denen es um die Aufnahme in soziale Systeme geht (ebd., S. 5). Im besten Fall ist der neue Mitarbeiter

nicht nur in die sozialen Systeme integriert, sondern nimmt Einfluss auf diese und nimmt an der Veränderung der sozialen Systeme teil.

Zwar richten sich die Onboardingmaßnahmen hauptsächlich an neue Mitarbeiter, doch sind auch weitere Akteure beteiligt, wie etwa Führungskräfte, Kollegen und die Personalabteilung.

Die Relevanz der Mitarbeiterintegration war bereits zu Beginn des Human Resources Management gegeben, da bereits Studien in den 1970er-Jahren belegten, dass in den ersten 12 Monaten der Beschäftigung die Wahrscheinlichkeit der Trennung des neuen Mitarbeiters von der Organisation wesentlich höher ist als danach (Kieser et al. 1985, S. 2). Auch durch Integrationsprozesse kann zwar eine Frühfluktuation nicht gänzlich ausgeschlossen werden, da in der Mitarbeiterauswahl auch Fehlentscheidungen getroffen werden können, sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite. Doch wenn Mitarbeiter kündigen, weil Einarbeitungsfehler gemacht wurden, so ist dies für beide Seiten nicht erstrebenswert (ebd.).

Die Bedeutung der Mitarbeiterintegration, die bereits in den 1980er-Jahren von Kieser et al. deutlich gemacht wurde, unterstützen auch neuere Studien. Bröckermann resümiert, dass 40 Prozent aller Mitarbeiter im ersten Jahr kündigen, wobei die Zahl der Führungskräfte noch höher liegt. Hier kündigt bereits jede dritte Person in der Probezeit. Die Entscheidung zur Kündigung ist dabei in 80 Prozent der Fälle bereits am ersten Tag gefällt worden (Bröckermann 2004, S. 16).

Systematisch ausgeführte Onboardingprozesse tragen dazu bei, dass neue Mitarbeiter schneller ihre Arbeitsleistungen abrufen können, da sie mit der Unternehmenskultur vertraut sind und die benötigten Informationen kennen. Zudem beginnen neue Mitarbeiter schneller damit, soziale Beziehungen aufzubauen und sich in die Netzwerke der Organisation zu integrieren (Gutmann 2017, S. 56). Die Erfolge einer systematischen Integration neuer Mitarbeiter liegen damit sowohl im Interesse des Arbeitgebers als auch im Interesse des Mitarbeiters.

Für die Organisation ist das Onboarding erfolgreich verlaufen, wenn der neue Mitarbeiter am Ende der Phase die mit der Stelle verbundenen Tätigkeiten kennt und ausübt, Wissens- und Kompetenzlücken schließen konnte, eine hohe Bindung zur Organisation aufgebaut hat und die Organisationskultur kennt. Für den Mitarbeiter ist diese Phase erfolgreich verlaufen, wenn er seine Aufgaben erfüllen kann, weiß, welche Rolle er in der

Organisation einnimmt und die Organisationskultur als vereinbar mit seinem persönlichen Wertesystem wahrnimmt (Böckelmann & Mäder 2018, S. 179).

3.2 Modelle und Zielkriterien

Um die richtige Auswahl von Onboardingmaßnahmen treffen und damit die Erfolge einer gelungenen Integration abrufen zu können, ist die Kenntnis von grundlegenden Modellen der Mitarbeiterintegration relevant. Laut Moser et al. liegen dem Prozess der organisationalen Sozialisation fünf Zielkriterien zugrunde, die Grundlage für das Verhalten von Mitarbeitern und Organisationen im Integrationsprozess sind und im Folgenden vorgestellt werden.

3.2.1 Sicherheit und Compliance

Weder der Mitarbeiter noch die Organisation sollen in der Ausübung der täglichen Arbeit Schaden nehmen. Hierbei ist auf Seiten des Mitarbeiters auf seine Gesundheit Rücksicht zu nehmen und seitens der Organisation auf die Ressourcen. Aus diesem Grund stellt ein relevantes Ziel der Mitarbeiterintegration die Ergreifung von Maßnahmen zur Fehler- und Unfallvermeidung dar sowie die Erhaltung der Gesundheit. Die erfolgreiche Integration eines Mitarbeiters ist noch nicht erreicht, wenn er Verbote beachtet, doch ist sie angestoßen, wenn der Mitarbeiter über den gesundheitsbewussten Umgang am Arbeitsplatz informiert wird und dabei gleichzeitig die Werte der Organisation vermittelt bekommt und selbstständig anwendet (Moser et al. 2018, S. 27).

Diese ist zusätzlich auf dem rechtlichen Gebiet über die Compliance gegeben. „Compliance bedeutet die Einhaltung sämtlicher für das jeweilige Unternehmen relevanten gesetzlichen Vorschriften und Richtlinien.“ (ebd., S. 32). In Form von Compliance-Schulungen bei der Integration neuer Mitarbeiter sichert sich nicht nur die Organisation, sondern auch der Mitarbeiter ab, in welchem gesetzlichen Rahmen er handelt.

3.2.2 Kenntnisse und Fertigkeiten

Die für die Ausübung der Tätigkeit erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten sind bereits bei der Personalauswahl geprüft worden. Mit großer Wahrscheinlichkeit ist der neue Mitarbeiter derjenige Kandidat, der bereits die größte Übereinstimmung mit den erforderlichen und tatsächlich vorliegenden Kenntnissen und Fertigkeiten hat. Dennoch

gehört auch die Vermittlung von organisationsspezifischen Besonderheiten am neuen Arbeitsplatz zur erfolgreichen Integration neuer Mitarbeiter. Moser et al. unterscheiden dabei vier Aspekte:

- Kenntnis über die Produkt- bzw. Dienstleistungspalette
- Kenntnis über deren Eigenschaften/Ausprägungen
- Erlernen von Beurteilungskriterien und Standards
- Erlernen von konkreten Verhaltensweisen und Fertigkeiten (Moser et al. 2018, S. 36).

Die Vermittlung von Wissen, Kenntnissen und Fertigkeiten ist Schwerpunkt der Personalentwicklung. Entsprechende Methoden wurden in Kapitel 2.4.3 dieser Arbeit vorgestellt. Es zeigt sich, dass bereits in diesem frühen Stadium der Betriebszugehörigkeit Personalentwicklungsmaßnahmen eine Rolle spielen. Je nach individueller Situation des neuen Mitarbeiters sind entsprechende Methoden auszuwählen und durchzuführen.

Je höher die Übereinstimmung zwischen benötigten und vorliegenden Kenntnissen und Fertigkeiten ist, umso eher reicht es aus, auf Regeln und Feedback zurückzugreifen. Integrationsbestrebungen werden hierbei durch die Unterweisung in die geltenden Regeln und konsequentes Feedback zur Einhaltung dieser umgesetzt. Diese einfache Ausübung wird meistens unterschätzt, da sie drei Fallstricke beinhaltet: die geltenden Regeln werden als selbstverständlich angesehen, weswegen eine Formulierung überflüssig erscheint; das Feedback kommt zu spät und wirkt kontrollierend, wodurch eine Ablehnung entsteht; die Regeln und das Feedback werden vom Adressaten nicht verstanden (ebd., S. 37).

3.2.3 Passung und Commitment

Eine besonders weit verbreitete Sichtweise auf die Integration neuer Mitarbeiter besteht darin, das Ziel in der Anpassung des Mitarbeiters an die Organisation zu erreichen. Unter diesem Begriff der Passung wird eine größtmögliche Übereinstimmung von Einstellungen und Werthaltungen des Mitarbeiters und der Organisation verstanden (ebd., S. 40). Dazu ist es wichtig zu wissen, welche Organisations- oder Unternehmenskultur vorliegt. Die beiden Begriffen werden in der Fachliteratur synonym verwandt, wobei genauer betrachtet der Begriff Organisationskultur als Oberbegriff zu verstehen ist, da er gleichermaßen wirtschaftliche Unternehmen sowie Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung einschließt (Neubauer 2003, S. 7).

„Unternehmenskultur kann beschrieben werden als die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die ein Team/eine Gruppe oder eine Organisation in ihrer Geschichte bei der Bewältigung von Aufgaben und im Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat, die sich bewährt haben und somit bindend gelten, und die daher an neue Mitglieder als rational und ebenso emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Herausforderungen vermittelt werden.“ (Keller 2018, S. 13)

Die Organisationskultur entsteht durch die individuelle Zusammensetzung der Menschen, besonders durch deren Werte und sozialen Verbindungen. Auch das Funktionieren der Organisation hängt von internen und externen sozialen Strukturen ab (Lange 2019, S. 45). Die prägenden Werte und Handlungen sind sowohl von aktuellen sowie auch von früheren Organisationsmitgliedern gestaltet und die Onboardingphase soll bewirken, dass zukünftig auch das neue Mitglied diese Kultur mitgestaltet.

Schein & Schein unterscheiden drei Ebenen der Unternehmenskultur (Schein & Schein 2017, S. 17 ff.):

Ebene der Artefakte (artefacts): diese Ebene umfasst alle Dinge und Handlungsweisen, die direkt sicht-, hör- und fühlbar sind. Das umfasst die Gestaltung des Gebäudes und der Büros, schließt die Auswahl der Möbel mit ein und ebenso die Kleidung der Mitarbeiter. Aber auch nicht-materielle Dinge, die beobachtbar sind, gehören dazu: die Anzahl und die Einhaltung der Hierarchiestufen sowie die Ansprache über Hierarchieebenen hinweg per Sie oder Du. Zwar sind die Artefakte beobachtbar, jedoch ohne Kenntnis der zugrunde liegenden Annahmen nicht selbsterklärend. Ebenso kann die Bedeutung der Artefakte für die Organisation nicht abgelesen werden.

Ebene der Werte (espoused beliefs and values): diese Ebene umfasst nur indirekt beobachtbare Handlungsweisen. Die Werte werden hauptsächlich durch das Handeln der Mitarbeiter sichtbar, vor allem in der Beantwortung der Frage nach dem Zweck der Organisation, die klärt, ob es eher darum geht, den Wettbewerb unter den Mitarbeitern aufrecht zu erhalten oder gemeinschaftlich zusammenzuarbeiten. Der Konsens von Richtig und Falsch gehört dazu, wie auch allgemeine ideologische Annahmen. Auch das Verständnis davon, wie bestimmte Rollen ausgefüllt werden sollen, gehört zu dieser Ebene. Die Ebene der Werte muss nicht mit der Ebene der Artefakte übereinstimmen: auf der einen Ebene kann man sich freundschaftlich duzen und auf der anderen Ebene gegeneinander um die nächste Beförderung kämpfen.

Ebene der Grundannahmen (basic underlying assumptions): diese Ebene bildet die Grundlage des Modells und sind i.d.R. unbewusste Handlungsmuster. Hier sind Grundsatz Einstellungen verankert, wie etwa die Frage der Gleichstellung aller Menschen oder die Annahme, dass alle Menschen leistungswillig sind. Diese sind selbstverständlich und nicht verhandelbar. Sie bilden die Basis für jegliches Handeln und Zusammenarbeiten, obwohl sie selten thematisiert sind. Die Ebene der Grundannahmen bedingt jedoch die beiden anderen Ebenen und damit die gesamte Unternehmenskultur.

In der Onboardingphase ist es dem neuen Mitarbeiter möglich, die Ebene der Artefakte schnell zu erfassen. Längere Zeit benötigt er jedoch für die Ebene der Werte. Die Grundannahmen sind schwer greifbar, da sie auch nicht Gesprächsthema sind. Ob dem Mitarbeiter eine Integration in die Organisation gelingt, da die Organisationskultur zu seinen individuellen Einstellungen passt, lässt sich über das organisationale Commitment ermitteln.

Unter organisationalen Commitment wird eine gefühlte Bindung zwischen einem Mitarbeiter und einer Organisation verstanden, die langfristig ausgelegt ist und alle Mitarbeiter der Organisation betreffen (Klaiber 2016, S. 25). Synonym dazu steht der Begriff der Mitarbeiterbindung. Mitarbeiter können aus verschiedenen Beweggründen eine Bindung zu einer Organisation aufbauen. Die einzelnen Gründe sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

	Affektives organisationales Commitment	Kalkulatorisches organisationales Commitment	Normatives organisationales Commitment
Beschreibung	Die Bindung erfolgt aus einer intrinsischen Motivation.	Die Bindung erfolgt aus einem Zwang des Müssens oder weil es vernünftig erscheint.	Die Bindung erfolgt aufgrund einer moralischen Verpflichtung.
Verhältnis zur Organisation	Je höher das affektive organisationale Commitment ist, umso lieber arbeiten	Je höher das kalkulatorische organisationale Commitment ist, umso eher wägen	Je höher das normative organisationale Commitment ist, umso mehr fühlen

	die Mitarbeiter in der Organisation.	die Mitarbeiter die Vor- und Nachteile eines Wechsels ab.	die Mitarbeiter einer Pflicht entsprechen zu müssen.
Wechselabsicht	Es besteht keine Wechselabsicht.	Die Wechselabsicht wird aufgrund von mangelnden Alternativen nicht umgesetzt.	Die Wechselabsicht wird aufgrund eines Verstoßes gegen moralische Pflichten nicht umgesetzt.

Tabelle 2 Dimensionen des organisationalen Commitments (eigene Darstellung nach Klaiber 2016, S. 33)

Organisationen sind an einem hohen affektiven Commitment ihrer Mitarbeiter interessiert, da sie einerseits eine geringe Fluktuation und andererseits eine hohe Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter zur Folge hat (Moser et al. 2018, S. 41). Im Prozess des Onboardings wird hierbei bereits die Grundlage gebildet, um ein hohes affektives organisationales Commitment zu fördern. Dennoch ist vor allem die individuelle Einstellung des neuen Mitarbeiters maßgeblich, ob es zu einer Passung mit der Organisation kommt.

3.2.4 Rolle und Identität

Die Passung und das Commitment werden auch von Rollenkonflikten und Rollenambiguität bestimmt. Der neue Mitarbeiter ist in seiner Position mit Erwartungshaltungen konfrontiert. Die Klärung dieser Erwartungshaltungen und eine Rollenklarheit ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer gelungenen Integration (ebd., S. 44). Fehlt diese Klärung der Rolle, entstehen Widersprüchlichkeiten von Erwartungen an eine Rolle. Dem neuen Mitarbeiter ist es dann nicht möglich, seine Identität in der Organisation auszubilden, da er nicht weiß, welche Position für ihn vorgesehen ist.

Ein Rollenkonflikt hingegen entsteht, wenn zu viele verschiedene Erwartungen, teils von verschiedenen Seiten entstehen, die nicht miteinander vereinbar sind. Ebenso kann ein Rollenkonflikt entstehen, wenn die individuellen Werte und Erwartungen nicht zu den organisationalen Erwartungen passen.

Die Rolle in der Organisation wirkt sich auf die Identität des Mitarbeiters in der Organisation aus. Findet sich der neue Mitarbeiter in seine Rolle ein, so entwickelt sich zeitgleich seine Identität. Andersherum passt sich die Identität auch der organisationalen Rolle an. Diese Wechselwirkungen zwischen Rolle und Identität sind abstrakte Prozesse, die Unterstützung im Onboardingprozess benötigen. Klare Formulierungen und das Einholen von Feedback sind dabei von besonderem Wert.

3.2.5 Stressprävention und -bewältigung

Der Onboardingprozess ist eine Konfrontation mit dem Unbekannten für den neuen Mitarbeiter. Die ambivalente Position, die der neue Mitarbeiter erfährt durch die separierte Behandlung durch Vorgesetzte und Kollegen und dem Druck, den Erwartungen gerecht zu werden, entstehen Stressoren wie Verunsicherung und Erwartungsenttäuschungen (ebd., S. 48 ff.). Eine weder zu unter- noch zu überfordernde Onboardingphase mit der Möglichkeit zu Feedbackgesprächen über den Prozess helfen, eine gelungene Integration zu fördern, auch wenn einige Stressoren nicht gänzlich abzubauen sind.

Die in diesem Kapitel aufgezeigten Kriterien können zur erfolgreichen Integration neuer Mitarbeiter herangezogen werden. Nicht alle können jedoch für jeden Onboardingprozess verwendet werden, da sich jeder Integrationsprozess abhängig von individuellen Voraussetzungen gestaltet. Gleiches gilt für die nun folgenden Maßnahmen beim Onboarding, wobei sich jedoch die zugrundeliegenden Phasen nicht unterscheiden.

3.3 Phasen und Maßnahmen

Der Onboardingprozess gliedert sich in verschiedene Phasen. Mit dem Ergebnis der in der systematischen Personalentwicklung vorangegangenen Schritte wie dem ermittelten Personalbedarf und der Formulierung von Anforderungs- und Tätigkeitsprofilen ist der Organisation bewusst, welche Merkmale die ausgeschriebene Stelle aufweist und welche Kompetenzen zur Ausführung der Tätigkeiten benötigt werden. Diese Klarheit über die Gestaltung des zu besetzenden Arbeitsplatzes ist Voraussetzung dafür, dass Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden.

Da die Literatur über den ‚Startpunkt‘ des Onboardingprozesses uneinig ist, zählt für die Vertreter der einen Ansicht das Bewerbungsgespräch bereits zum Onboarding dazu (so etwa bei Lorenzen & Westermann 1992, S. 573, Thies & Hildisch 2012, S. 152); für die

Anhänger der anderen Ansicht beginnt der Onboardingprozess erst nach der Entscheidung für einen Bewerber (so etwa bei Rehn 1993, S. 77). Für die Betrachtung der Phasen des Onboardingprozesses ist jedoch unerheblich, ob es sich beim Adressaten um einen potenziellen Bewerber handelt oder um den bereits ausgewählten Kandidaten für die zu besetzende Stelle. Sie alle durchlaufen die folgenden Prozesse der Eingliederung, die mit verschiedenen Maßnahmen begleitet werden kann, unabhängig davon, ob die erste hier beschriebene Phase bereits zum Onboardingprozess zählt oder nicht.

Phase 1: Vorphase/Bewerbung

Im Vorstellungsgespräch werden wechselseitig einführende Informationen ausgetauscht, sowohl über die Organisation, den Arbeitsplatz als auch über den Bewerber. Um Missverständnissen vorzubeugen, muss von beiden Seiten realistisch und aufrichtig kommuniziert werden (Lorenzen & Westermann 1992, S. 573). Im Gespräch sollte ermittelt werden, ob eine grundsätzliche Integrationsfähigkeit des Bewerbers in den bestehenden Mitarbeiterkreis und die Unternehmenskultur vorliegt. Zudem sollten bereits im Gespräch die Bereitschaft zur Weiterbildung in fachlicher Sicht und auch die Bereitschaft zur Anpassung an die Unternehmenskultur erfragt werden.

Phase 2: Antizipatorische Sozialisation

Sobald auf beiden Seiten eine Entscheidung gefällt wurde, dass eine Passung zwischen Bewerber und Stelle vorliegt, befindet sich der neue Mitarbeiter in der Phase der antizipatorischen Sozialisation. Diese ist gekennzeichnet durch die Erwartungshaltung des neuen Mitarbeiters an die Stelle, die bereits vor dem ersten Arbeitstag gebildet wurde. Diese Erwartungshaltung kann eine Erwartungsenttäuschung zur Folge haben, welche in der Literatur auch als „Realitätsschock“ (Rehn 1993, S. 80) oder „Praxisschock“ (Moser et al. 2018, S. 64) bezeichnet wird. Falsche oder auch zu hohe Erwartungen an einen Arbeitsplatz können zu Integrationsproblemen führen, welche sich in niedriger Arbeitszufriedenheit, wenig ausgebildetem Commitment und höherer Bereitschaft zum Wechsel bzw. Kündigungsneigung ausdrücken (ebd.).

Um diesen Effekten in der frühen Phase bereits entgegen zu wirken, sollten die neuen Mitarbeiter so früh und so wahrheitsgetreu wie möglich über die Tätigkeit informiert werden. Der Ansatz der sog. realistischen Tätigkeitsvorschau bzw. realistic job preview (Wanous 1992, S. 54 ff.) liegen Grundgedanken der Sozial- und Konsumentenpsychologie zugrunde, die auf den Integrationsprozess neuer Mitarbeiter

übertragen werden (Moser et al. 2018, S. 64). Die Erwartungen des neuen Mitarbeiters werden dabei auf die tatsächlichen Gegebenheiten in der Organisation gebracht, in dem in kleinen Mengen ‚Wahrheiten‘ vermittelt werden. Der Realitätsschock soll dadurch abgemindert werden, da die kleinen Dosen an (negativen) Information besser verarbeitet werden können. Zudem bewirkt eine umfassende Vorabinformation über die Tätigkeiten bereits vor dem ersten Arbeitstag ein erhöhtes Kontrollbewusstsein. Mit dem Wissen über das, was sie erwarten wird, können im Vorfeld Maßnahmen zur Stressbewältigung vom neuen Mitarbeiter entwickelt werden (Maier 1998, S. 106). Die Selbstbewältigung von Stress wiederum ist Baustein auf dem Weg zu einer gelungenen Integration.

Empirisch belegt ist die tatsächliche Absenkung der Erwartungen (Rehn 1993, S. 80). Wenn die neuen Mitarbeiter wichtige Vorabinformationen bezüglich der Tätigkeiten nicht erhielten, nannten sie mehr enttäuschte Erwartungen, waren weniger zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz und zogen häufiger in Erwägung, zu kündigen (ebd.).

Die Maßnahmen und Vorgehensweisen zur realistischen Tätigkeitsvorschau können unterschiedlich gestaltet sein. Sowohl Angebote zum Einblick in die Organisation und mögliche Tätigkeiten über die Webseite oder Soziale Medien umgesetzt als Videos oder Berichte als auch direkte Einblicke in Form von Begehungen nach einem Vorstellungsgespräch zählen hierzu (Moser et al. 2018, S. 67).

Auch Arbeitsproben oder Probearbeitszeiten vermitteln einen Einblick in die Tätigkeit. Teilweise werden diese wenigen Stunden auch als ‚Schnuppertage‘ gestaltet, in denen ein Rundgang durch die Organisation und die Vorstellung erster möglicher Kollegen erfolgt (ebd., S. 68). Fehlentscheidungen auf beiden Seiten sollen damit vermieden werden, denn sowohl der Bewerber als auch der Arbeitgeber können sich nach der realistischen Tätigkeitsvorschau dafür entscheiden, dass eine Passung nicht vorliegt.

Weitere Maßnahmen in der Vorphase werden von der Organisationsseite getroffen. Dabei spielt vor allem die Verteilung der Aufgaben auf die jeweiligen beteiligten Personen eine Rolle. Während die Personalabteilung die administrativen Aufgaben übernimmt, wie etwa die Terminvereinbarung zur Vertragsunterzeichnung, obliegt es vor allem dem Vorgesetzten, die Integration des neuen Mitarbeiters vorzubereiten. „Mit einer sorgfältigen Vorbereitung durch den Vorgesetzten steht und fällt die Mitarbeiterführung.“ (Lorenzen & Westermann 1992, S. 574). Die Verantwortung zur Gestaltung dieser Phase liegt beim Vorgesetzten, auch wenn dieser nicht persönlich alle

Aufgaben im Einführungsprozess übernimmt (Böckelmann & Mäder 2018, S. 180). Die Vorbereitungen umfassen eine Reihe an verschiedenen Tätigkeiten.

In der Regel ist der Vorgesetzte am Auswahlverfahren beteiligt, so dass bereits ein persönlicher Kontakt bestand. Da zwischen Vorstellungsgespräch und erstem Arbeitstag einige Wochen oder Monate vergehen können, sollte auch in dieser Zeit der Kontakt zum neuen Mitarbeiter gehalten werden (Brenner 2014, S. 6). Vorabinformationen über die Tätigkeit vermitteln Sicherheit auf fachlicher Ebene und erzeugen ebenfalls Anfänge einer sozialen Bindung zur Organisation.

Auf Grundlage der aus dem Vorstellungsgespräch und einem eventuell durchgeführten Probearbeitstag gewonnen Erkenntnisse über die Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters wird ein Einarbeitungsplan erstellt. Alle beteiligten Personen erhalten diesen Plan, um die Zuständigkeiten festzuhalten (Gutmann 2017, S. 55 ff.). Geeignete Maßnahmen zur Erlangung von nicht vorliegenden Fähigkeiten gehören ebenso dazu wie die Planung der Karrierelaufbahn. Diese sollten mit dem neuen Mitarbeiter besprochen werden, damit gemeinsame Ziele und deren Erreichung definiert werden können (s. 3. Phase: Eintritt in die Organisation). Vereinbarte Entscheidungen aus dem Vorstellungsgespräch fließen ebenfalls in den Einführungsplan mit ein (Lorenzen & Westermann 1992, S. 575).

Die zukünftigen Kollegen sollten, sofern sie nicht in den Auswahlprozess eingebunden waren, über die Entscheidung und die Ankunft des neuen Mitarbeiters informiert werden (Brenner 2014, S. 6, Lorenzen & Westermann 1992, S. 575). Wissenschaftliche Untersuchungen ergaben, dass die Integration durch Mitglieder der Arbeitsgruppe als hilfreiches Instrument von neuen Mitarbeitern bewertet wurden (Moser et al. 2018, S. 80). Damit dies gelingen kann, ist es nötig, die bestehende Arbeitsgruppe über den Eintritt des neuen Mitarbeiters zu informieren, damit dieser nicht als Bedrohung, sondern als zusätzliche Ressource zum Team gesehen wird (Lange 2019, S. 118).

Die Arbeitsmittel sowie der Arbeitsplatz sollten vor dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters bereitstehen (Lorenzen & Westermann 1992, S. 575). Die Ausstattung des Arbeitsplatzes und die Vorbereitung zur Übergabe des Schlüssels sind ein nicht zu unterschätzender Faktor im Onboardingprozess. Ein missglückter Start aufgrund mangelnder Ausstattung führt nicht nur zu sinkender Effektivität des neuen Mitarbeiters, es kann sich zudem auf die Zufriedenheit auswirken, da der neue Mitarbeiter von der Erreichbarkeit der Kommunikationssysteme in der Organisation ausgeschlossen ist (Pepping et al. 2017, S. 166). Auch sollte der Arbeitsplatz nicht abseits von den Kollegen

stehen, denn wenn bereits eine sichtbare Integration in den zukünftigen Kollegenkreis vorhanden ist, wird der neue Mitarbeiter schneller zu einer nichtsichtbaren, sozialen Integration bereit sein (Brenner 2014, S. 16).

Diese Maßnahmen sind zu leisten, ehe der erste Arbeitstag des neuen Mitarbeiters beginnt. Mit dem Eintritt in die Organisation beginnt die nächste Phase im Onboardingprozess.

Phase 3: Eintritt in die Organisation

Für den neuen Mitarbeiter kann der Eintritt in eine neue Organisation ein gravierender Einschnitt in seiner Biografie bedeuten. Neben den fachlich-beruflichen Leistungen, die er erbringen muss, stehen zudem ein Feld an unbekannten Größen zur Bewältigung bereit. Je nach individueller Situation und zukünftigen Arbeitsplatz benötigt der neue Mitarbeiter unterschiedliche Unterstützungsangebote bei der Integration in die Organisation (Brenner 2014, S. 8 ff.). Ein Hochschulabsolvent benötigt andere Integrationshilfen als eine Führungskraft mit langjähriger Berufserfahrung.

Die Einarbeitung und Integration eines neuen Mitarbeiters vollziehen sich auf drei Ebenen (vgl. dazu auch Kapitel 3.2.3):

Die **fachliche Integration** umfasst die Kenntnisse über das Arbeitsgebiet und Tätigkeitsspektrum, die sich der neue Mitarbeiter aneignen muss. In bestimmte Aufgabenstellungen muss eine Einarbeitung erfolgen, in dem Faktenwissen erlernt und im Sinne der Organisationsziele umgesetzt werden muss (ebd., S. 7). Kenntnisse über die Organisationsstruktur und die Auswahl der für die entsprechenden Prozesse ‚richtigen‘ Ansprechpartner gehören ebenso dazu (Holtbrügge 2018, S. 140).

Bei der **sozialen Integration** muss der neue Mitarbeiter das Arbeitsumfeld kennenlernen. Der Umgang mit Kollegen, Kunden und Vorgesetzten sowie die entsprechenden Kommunikationsstrukturen müssen erfasst und angewendet werden. Auch die Erarbeitung der Rolle innerhalb der Organisation gehören in diesen Bereich (Brenner 2014, S. 7).

Die **werteorientierte Integration** ist ein langfristiger Prozess, bei dem der neue Mitarbeiter die Werte, Ziele und auch Führungsgrundsätze der Organisation erfährt. Leitbilder helfen dabei, eine Vermittlung erfolgt jedoch hauptsächlich über gelebte Werte durch Angehörige der Organisation (ebd., S. 8).

Der neue Mitarbeiter ist auf mehreren Ebene Belastungen ausgesetzt, so muss er auf der fachlichen Ebene die neuen Arbeitsaufgaben erfüllen, zudem ein bestimmtes Rollenverhalten entwickeln und ausführen und viele verschiedene soziale Beziehungen erfassen und aufbauen (Rehn 1993, S. 81).

Um diese verschiedenen Anforderungen zu unterstützen, entwickeln Organisationen Onboardingprogramme. Diese sollen sicherstellen, dass weder die „Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie“ noch die „Schonungs-Strategie“ (Böckelmann & Mäder 2018, S. 180) angewendet wird. Während die erste Strategie davon ausgeht, dass der neue Mitarbeiter kaum bis gar keine Hilfestellung benötigt, werden bei der zweiten Strategie dem neuen Mitarbeiter über lange Zeit keine vollwertigen Aufgaben übertragen. Beide Strategien führen entweder zu einer Über- oder Unterforderung des neuen Mitarbeiters und gehen häufig einher mit Motivationsverlust und steigender Kündigungsneigung (ebd.).

Die Spannbreite dieser Programme wie auch deren Bezeichnungen und Gestaltungsmöglichkeiten ist in der Literatur weit gezogen. Biemann & Weckmüller stellten fest, dass der Zeitrahmen für effektive Onboardingprogramme mindestens sechs Monate betragen sollte (Biemann & Weckmüller 2014, S. 49). Zwar müssen sich die Inhalte je nach Aufgabenbereich und Ausbildungsstand des neuen Mitarbeiters ausrichten, dennoch empfiehlt es sich, ein Maß an Standardisierung in einer Organisation beizubehalten. Einerseits beugt dies der Gefahr vor, dass solche Programme in einer gewissen Beliebigkeit enden, zum anderen sind viele unternehmensbezogene Inhalte für alle neuen Mitarbeiter relevant (Krings & Nieland 2019, S. 24).

Die Auswahl der Inhalte stellt die eine Seite dar, die Auswahl der Methoden und Instrumente die andere Seite. Dabei ist die Zusammenstellung der einzelnen Maßnahmen von Bedeutung, da sie erst das Integrationsziel sicherstellen (Thies & Hildisch 2012, S. 147).

Viele Organisationen gestalten Onboardingprogramme, die zwei Schwerpunkte haben: Orientierung und fachliche Einweisung. Bei der Orientierung steht vor allem die Anpassung des neuen Mitarbeiters im Vordergrund, die Vorstellung der Kollegen und allgemeine Informationen zur Organisation (Moser et al. 2018, S. 84). Orientierungsmaßnahmen sollen die Unsicherheit des neuen Mitarbeiters reduzieren und eine Rollenklarheit verschaffen (ebd.). Sie beginnen i.d.R. am ersten Arbeitstag und enden nach ca. fünf Tagen.

Der erste Arbeitstag ist von zentraler Bedeutung, da ein vorbereiteter Tagesablauf die Akzeptanz und Wertschätzung durch die Organisation und ihrer Mitglieder verstärkt wahrnimmt (Brenner 2014, S. 17). Hier wird der Grundstein gelegt für den Aufbau einer konstruktiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit (Lorenzen & Westermann 1992, S. 578). Der Fokus am ersten Tag liegt daher eher auf einer relationalen als auf einer fachlichen Einführung (Schreiner & Schmid 2015, S. 169).

Zur Orientierung gehören das Aushändigen von Informationsmaterial über die Organisation, meist in Form einer Willkommensmappe, aber auch die Erläuterung grundsätzlich wichtiger Punkte wie Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen (Mentzel 2012, S. 199). Meist werden in einem Rundgang in der Organisation wichtige betriebliche Einrichtungen gezeigt und die Vorstellungsrunde durchgeführt (Lorenzen & Westermann 1992, S. 583).

Die fachliche Einweisung stellt die beruflichen Arbeitsanforderungen in den Fokus. Die Unterweisung in die Sicherheitsbestimmungen in der Organisation fallen in diesen Bereich wie auch die stellenspezifischen Tätigkeitsanforderungen (Moser et al. 2018, S. 86). Häufig sind diese Trainingsmaßnahmen verknüpft mit Orientierungsmaßnahmen, da insbesondere die Herausbildung der Rollenidentität eng mit arbeitsplatzspezifischen Fertigkeiten und Kompetenzen verbunden ist (ebd.). Damit die fachliche Tätigkeitsanweisung strukturiert vorgenommen werden kann und den neuen Mitarbeiter motiviert und nicht überfordert, werden die Aufgaben in Teilgebiete gegliedert, die in einem Zeitplan festgehalten sind (Rehn 1993, S. 90).

In der Literatur werden noch weitere Maßnahmen im Onboardingprozess beschrieben, die eine Integration fördern. Das am häufigsten aufgeführte Instrument ist das Patensystem.

In einem **Patensystem** ist ein erfahrener und mit der Abteilung des neuen Kollegen vertrauter Kollege für den neuen Kollegen zuständig (ebd., S. 89). Voraussetzung dabei ist, dass der Pate genug zeitliche Ressourcen für die Betreuung aufbringen kann und diese Aufgabe freiwillig übernimmt (Lorenzen & Westermann 1992, S. 579). In der Regel dauert die Patenschaft die ersten Wochen der Integration des neuen Mitarbeiters an, je nach Bedarf auch darüber hinaus (Brenner 2014, S. 15). Die Verteilung der Hierarchie sollte keine Rolle spielen, da ein informeller Erfahrungsaustausch stattfindet. Dennoch ist eine geringe soziale Distanz vorteilhaft, da der Pate eine Ansprechperson in einer

anderen Beziehung als dem Vorgesetzten darstellt und in seiner Betreuungsfunktion ergänzt (Moser et al. 2018, S. 87).

Der Pate steht dem neuen Mitarbeiter sowohl bei organisatorischen, sozialen und unternehmenskulturellen sowie auch fachlichen Fragen zur Verfügung (Schreiner & Schmid 2015, S. 169 ff.). Da der Pate auch in persönlichen Belangen unterstützend wirkt, fördert er auf diesem Wege besonders die Integration des neuen Mitarbeiters im Hinblick auf die Einweisung in die „ungeschriebenen Gesetze“ der Organisation (Krings & Nieland 2019, S. 37).

Im Gegensatz zum Patensystem spielt die Hierarchieebene beim **Mentoring** eine entscheidende Rolle. Mentor ist eine Figur in der griechischen Mythologie und der Lehrer und Erzieher von Odysseus' Sohn (Moser et al. 2018, S. 88). Abgeleitet davon ist ein Mentor ein Lehrer oder väterlicher Freund. Im Arbeitskontext stellt ein Mentor eine Person dar, die über eine umfassende berufliche Erfahrung verfügt und in der Organisationshierarchie höher steht. In der Regel besteht keine direkte Arbeitsbeziehung zwischen den beiden Personen.

Das Ziel des Mentors ist es, dem ihn zugewiesenen Mentee in seiner beruflichen Laufbahn zu unterstützen, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und in seine beruflichen Netzwerke einzubringen (ebd., S. 88 ff.). Auf der anderen Seite wirkt der Mentor auch in psychosozialen Aspekten auf den Mentee ein. So beeinflusst der Mentor auch die Zufriedenheit des Mentees mit seiner Karriere bzw. der Arbeit allgemein (Nerdinger et al. 2019, S. 89). Um die Erfolgchance zu erhöhen, hat der Mentor im Vorfeld eine Schulung erhalten, in denen er Techniken der Gesprächsführung erlernt und entsprechend auf seine Rolle vorbereitet wird (Krings & Nieland 2019, S. 38).

Ausgelegt sind Mentoring-Programme auf ein halbes bis zu drei Jahren. Einerseits soll durch diese zeitliche Befristung eine Belastung des Mentors verhindert und auf der anderen Seite die Unabhängigkeit des Mentees gefördert werden (Nerdinger et al. 2019, S. 89). Um negativen Erfahrungen im Mentoring-Programm entgegenzuwirken, sind im Vorfeld der Stellenwert des Mentoring in der Organisation zu klären sowie die Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring zu verdeutlichen (ebd.). Je nach Organisationskultur muss mit Vorbehalten gegenüber Mentoring-Programmen umgegangen werden, insbesondere Vorurteile wie der Aufbau von Seilschaften (Moser et al. 2018, S. 90). Auch darf der Mentor nicht der ‚Ersatzvorgesetzte‘ werden, das

Feedback durch den Vorgesetzten bleibt auch in einem Mentoring-Programm wichtiger Bestandteil im Onboardingprozess (Böckelmann & Mäder 2018, S. 181).

Ein weiterer Beratungsansatz ist das **Coaching**. Der Ursprung des Coachings liegt nicht in der Integration neuer Mitarbeiter, kann jedoch ebenfalls auf diesen Bereich angewendet werden (Moser et al. 2018, S. 92). Typischerweise richtet sich das Coaching an die Zielgruppe der Führungskräfte nach dem Einstieg in eine Organisation oder bei der Übernahme einer neuen, meist höheren Position (ebd.). Beim Coaching erfolgt im Gegensatz zum Mentoring eine individuellere Gestaltung der Beratung, die auf Grundlage der persönlichen Bedürfnisse des Klienten ausgerichtet ist (Möller et al. 2019, S. 172).

Der Coach bietet keine eigenen Lösungsvorschläge für Problemfelder an, sondern hilft dem Klienten durch Nachfragen zur (Selbst-)Reflexion (Hillebrecht & Peiniger 2018, S. 213). Themenfelder sind sowohl aus dem beruflichen als auch aus dem privaten Kontext möglich, wobei der Maximalerfolg dann erreicht ist, wenn die Stärken und Schwächen des Klienten in beiden Bereichen in Einklang gebracht sind (ebd.).

Grundlage für jeden Coaching-Prozess ist Freiwilligkeit auf beiden Seiten. Die Auswahl des Coaches spielt dabei eine entscheidende Rolle (ebd., S. 214). Häufig wird ein externer Coach gewählt, da sich der neue Mitarbeiter mit den Netzwerken der Organisation noch nicht gut genug auskennt, um eine Person aus dem Umfeld der neuen Stelle zu wählen (Brenner 2014, S. 16).

Das sog. Onboarding-Coaching verbindet einen internen Einarbeitungsprozess mit einem externen Coaching (Moser et al. 2018, S. 93). Grundlegend für den erfolgreichen Coaching-Verlauf ist die positive Einstellung des Klienten, der das Coaching nicht als Überwinden von persönlichen Defiziten erlebt, sondern als Zugewinn von persönlichen Weiterentwicklungen mit Auswirkungen auf den beruflichen sowie privaten Kontext (Witt-Bartsch & Becker 2010, S. 77).

Mentoring und Coaching sind Instrumente, die sich hauptsächlich an Führungskräfte richten, deren Potenzial für die Organisation durch die Anwendung dieser Instrumente ausgeschöpft werden soll. Das folgende Instrument der Förderung richtet sich jedoch nicht nur ausschließlich an Führungskräfte. Bei der **Laufbahnplanung** handelt es sich um eine individuelle Entwicklungsplanung, die den Karrierefortschritt individuell in einem festgelegten Zeitraum festhält (Mentzel 2012, S. 137). Wenn bereits im

Vorstellungsgespräch Potenziale und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung erkannt und bekundet wurden, sollten diese in Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung umgesetzt werden. Mit der Aussicht auf eine Möglichkeit zum Fortschritt auf der individuellen Laufbahn steigt die Bereitschaft des Mitarbeiters, seine persönlichen Ziele mit denen der Organisation zu vereinbaren (ebd.).

Ausgangslage für eine Laufbahnplanung sind die vorhandenen Fähigkeiten und Entwicklungsbedürfnisse des Mitarbeiters. Auch wenn mit der Planung der beruflichen Laufbahn in der Organisation nicht zwangsläufig mit einem Aufstieg um Hierarchieebenen verbunden ist, nützen sie dennoch sowohl dem Mitarbeiter als auch der Organisation. Der Mitarbeiter erhält eine Transparenz über mögliche Veränderungsmöglichkeiten in der Organisation und steigert dadurch seine Motivation auch am bereits bestehenden Arbeitsplatz (ebd., S. 139). Die Organisation erhält andererseits eine Deckung des zukünftigen Personalbedarfs und sichert sich die Mitarbeiterbindung bei gleichzeitiger Senkung der Fluktuation (ebd.).

Verschiedene Modelle liegen den Gestaltungsmöglichkeiten der Laufbahnplanung zu Grunde. Bei der Führungslaufbahn erfolgt die Laufbahn vertikal, also über das Erreichen der nächsten Führungsposition. Die Fachlaufbahn ist hingegen horizontal ausgerichtet. Hier erfolgt eine Steigerung durch die Übernahme von umfassenderer Fachverantwortung anstatt von Führungsverantwortung. Im Öffentlichen Dienst gibt es eine allgemein gültige Laufbahnregelung, die beide Varianten vereint (ebd., S. 143).

Um den Nutzen aus Laufbahnplanungen ziehen zu können, muss dieses Instrument Teil der Unternehmenskultur sein. So kann das Bewusstsein entstehen, dass Laufbahnplanung für jeden Mitarbeiter möglich ist und nicht nur bestimmten Zielgruppen vorbehalten ist. Im Idealfall werden zu den einzelnen Stationen in der Laufbahnplanung die dazu notwendigen Trainingsmaßnahmen festgelegt (ebd., S. 146, für eine Übersicht dieser vgl. Kapitel 2.4.3 dieser Arbeit).

Neben der Auswahl an verschiedenen Ansprechpartnern, die ein neuer Mitarbeiter möglicherweise hat, bleibt das regelmäßige **Feedbackgespräch** mit dem direkten Vorgesetzten unerlässlich. Für den neuen Mitarbeiter bildet der direkte Vorgesetzte als Repräsentant und Personifizierung einer zunächst abstrakten Organisation eine Schlüsselperson (Neubauer 2003, S. 127). In den idealerweise wöchentlich stattfindenden Gesprächen werden Zielvereinbarungen getroffen, die Erwartungen von beiden Seiten abgesteckt und auch die Gestaltung der Laufbahnplanung gemeinsam vorgenommen

(Schreiner & Schmid 2015, S. 171). Häufig werden diese verstärkt in den ersten 100 Tagen des neuen Mitarbeiters durchgeführt (Pepping et al. 2017, S. 166). Feedback-Gespräche ermöglichen dem neuen Mitarbeiter, seine Rolle in der Organisation einzunehmen und auszufüllen (Brenner 2014, S. 12). Diese regelmäßigen Gespräche tragen dazu bei, dass diese Phase im Onboardingprozess erfolgreich bewältigt werden kann.

Phase 4: Integration/Metamorphose

In dieser letzten Phase des Onboardings hat der neue Mitarbeiter die in der vorhergehenden Phase auftretenden Widersprüche zwischen sich und der Organisation bewältigt und die Sozialisationsinhalte aufgenommen (Nerdinger et al. 2019, S. 86). Auf der beruflichen Ebene befindet sich der neue Mitarbeiter eventuell noch in Weiterbildungsprozessen, kann jedoch seine Tätigkeiten größtenteils ausführen. Die Personenstruktur innerhalb der Organisation ist bekannt und auch die formellen sowie die informellen Arbeitsbeziehungen sind verständlich.

Als äußeres Zeichen der Sozialisation steht der Spracherwerb, der in der Organisationskultur vorherrscht (ebd., S. 86 ff.). In die Ziele und Werte der Organisation, aber auch in die Traditionen und Gebräuche ihrer Mitglieder hat der neue Mitarbeiter einen Einblick erhalten und kann diese bereits als Orientierung nutzen.

Der Zeitpunkt dieser Phase ist individuell ausgelegt. Mit entsprechender Gestaltung der vorangehenden Phasen im Onboardingprozess ist nach etwa 100 Tagen mit Anzeichen der Integration zu rechnen (Schreiner & Schmid 2015, S. 170). Die vollständige Integration kann jedoch bis zu zwei Jahre dauern, wobei im Schnitt von etwa sechs Monaten ausgegangen wird (Brenner 2014, S. 28). Sobald auch die Werte und Normen der Mitglieder der Organisation adaptiert und auch in dieses System zurückgespiegelt wurden, verliert der neue Mitarbeiter seinen Status als Neuling und wird zum Vollmitglied der Organisation (Rehn 1993, S. 85).

Auch nach dieser Zeit sollte der Kontakt mit dem Vorgesetzten erhalten bleiben. Zwar kann der Turnus der regelmäßigen Gespräche, auch als „Follow-up-Gespräche“ (Hilb 2002, S. 78) bezeichnet, vergrößert werden, aber auch in dieser Phase ist ein regelmäßiger Austausch für beide Seiten hilfreich (Rehn 1993, S. 90). Während der Mitarbeiter weiterhin Interesse und Wertschätzung an seiner Person erfährt, erhält auch der

Vorgesetzte einen Überblick über den Entwicklungsfortschritt des Mitarbeiters (Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock 2018, S. 81).

Zudem kann auch die erste Phase des Onboardings evaluiert werden. Der Mitarbeiter bewertet die in der Anfangszeit seiner Integrationsphase durchgeführten Maßnahmen und gibt Hinweise auf den Erfolg dieser Instrumente (Pepping et al. 2017, S. 170). Der Vorgesetzte kann diese Informationen nutzen, um die zukünftigen Onboardingprogramme effektiver zu gestalten (Brenner 2014, S. 12). Zudem sollten aber auch die im gesamten Integrationsprozess beteiligten Personen zum Verlauf befragt werden, damit alle Informationen beim Verantwortlichen abteilungsübergreifend zusammenlaufen (Gutmann 2017, S. 56).

Der Erfolg des Onboardingprogramms wird zum einen direkt durch die Gespräche mit dem neuen Mitarbeiter und den beteiligten Personen erhoben. Der Erfolg der fachlichen Einarbeitung ist, je nach Art der erfolgten Einarbeitung, z.B. durch Messung des Lernerfolgs möglich (Krings & Nieland 2019, S. 32).

Ob auch die Sozialisation des neuen Mitarbeiters über die fachliche Ebene hinaus gelungen ist, beruht auf den Zielen des Mitarbeiters und der Organisation und inwiefern diese erreicht wurden. Diese sind nicht eindeutig messbar, allgemein werden dafür die Indikatoren Mitarbeiterbindung und Fluktuation der Mitarbeiter herangezogen (Nerdinger et al. 2019, S. 89 ff.). Indem im Onboardingprozess bindungsfördernde Instrumente eingesetzt werden, wird gleichzeitig die Kündigungsneigung reduziert. Organisationales Commitment und Fluktuation stehen hier im Zusammenhang und sind auch als Organisationsziele nicht unabhängig voneinander zu verstehen (ebd., S. 90).

Eine Messung des organisationalen Commitments kann durch entsprechende Erhebungen erfolgen, andererseits wird es Teil der Organisationskultur. Da dies in den Bereich fällt, der durch Handlungen spürbar wird, ist eine faktische Erfassung komplex. Die Fluktuation hingegen wird meistens erfasst. Dabei wird die Anzahl der Personalabgänge im Verhältnis zum durchschnittlichen Personalbestand gesetzt (ebd.). Zwar bleibt dies ein subjektiver Faktor, da auch äußere Einflüsse wie die Lage am Arbeitsmarkt oder bessere Entwicklungsmöglichkeiten in einer anderen Organisation eine Rolle spielen. Dennoch ist bei einem freiwilligen Wechsel des Mitarbeiters die Sozialisation als misslungen anzusehen, bei einem Verbleib hingegen als gelungen (ebd., S. 91).

Die Beweggründe sind dabei unterschiedlich geartet (vgl. dazu Tabelle 2 dieser Arbeit). Die effektivsten Onboardingmaßnahmen sind Rollenvorbilder und Akzeptanz der Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters (Biemann & Weckmüller 2014, S. 49). Diese bilden das affektive Commitment heraus. Als Referenz-Instrument steht dafür das Patensystem, welches zum einen das Rollenmodell als auch die Anpassung an die in der Organisation vorhandenen Regeln auf der Ebene der Werte vermittelt (Nerdinger et al. 2019, S. 92).

Die Auswahl der passenden Maßnahmen für das Onboarding spielt eine entscheidende Rolle, denn sie dienen insgesamt der Vermittlung und Weiterführung der Organisationskultur (Neubauer 2003, S. 128). Um die Vielfalt an Methoden und Instrumenten in Einklang zu bringen, eignet sich die Anwendung des Inform-Welcome-Guide-Modells nach Klein und Heuser. Dabei werden die Maßnahmen und Instrumente den drei Bereichen Informieren (inform), willkommen heißen (welcome) und Begleiten (guide) zugeordnet (Klein & Heuser 2008, S. 319 ff.):

Informieren: hierzu zählen das Weitergeben von Informationen über den Arbeitsplatz und die Organisationskultur schon vor dem ersten Arbeitstag, z.B. durch eine realistische Tätigkeitsvorschau, als auch die Information am Arbeitsplatz direkt durch Einführungsprogramme und on the job-Maßnahmen.

Willkommen heißen: steht eng in Verbindung mit Informieren, umfasst jedoch vor allem persönliche Kontakte wie Vorstellungsrunden, aber auch die persönliche Begrüßung durch den Vorgesetzten. Auch Maßnahmen wie die Bereitstellung des vorbereiteten Arbeitsplatzes zählen dazu.

Begleiten: meint vor allem Maßnahmen wie das Patensystem, aber auch Mentoring und Coaching.

Befragungen ergaben, dass erfolgreiche Onboardingprogramme Methoden aus allen drei genannten Bereichen des Inform-Welcome-Guide-Modells aufgreifen (Moser et al. 2018, S. 111). Dennoch richten die meisten Organisationen die Methoden der Mitarbeiterintegration nicht an der Organisationsstrategie aus, sondern nutzen unterschiedliche Systeme und behandelt neue Mitarbeiter unterschiedlich (ebd., S. 114). Die Bedeutung der einzelnen Mitarbeiter für die Organisationsstrategie ist dabei ein wesentlicher Faktor. Daraus kann die Haltung gegenüber den Mitarbeitern abgelesen werden: „Ausdruck einer starken Kultur in einem Unternehmen kann auch sein, solche

Unterschiede nicht zu machen, den Stellenwert jeder Tätigkeit im Unternehmen zu betonen und den Beitrag, den jede und jeder leisten kann, hervorzuheben und anzuerkennen.“ (ebd., S. 115).

Dennoch haben auch die erwähnten Methoden zur Mitarbeiterintegration ihre Grenzen. Zum einen muss eine sorgfältige Auswahl im Vorfeld erfolgen, zum anderen müssen die ausgewählten Methoden jedoch auch qualitativ umgesetzt werden (ebd., S. 122). Aus diesem Grund ist die Evaluation von durchgeführten Onboardingprozessen relevant. Zudem ist jedoch auch der Erfolg solcher Prozesse von den Mitarbeiter Voraussetzungen abhängig. Neben den Primärvoraussetzungen für eine Stelle müssen auch die sekundären Fähigkeiten wie Lern- und Integrationsbereitschaft ausgebildet sein.

3.4 Bedeutung für die systematische Personalentwicklung

„Personalentwicklung beginnt bereits bei der Einführung eines neuen Mitarbeiters.“ (Wagner 1992a, S. 1). Wie das vorangegangene Kapitel zeigt, kann man diese Aussage sogar noch weiterführen: Personalentwicklung beginnt bereits *vor* der Einführung eines neuen Mitarbeiters. In den Konzepten zur systematischen Personalentwicklung stehen bereits vor Beginn der Personalsuche die Personalbedarfsplanung und die Beschreibung des Tätigkeitsprofils an. Hier beginnt der Prozess der systematischen Personalentwicklung, der weiter zur Personalauswahl führt. Die Grenze zur nachfolgenden Integration neuer Mitarbeiter ist dabei fließend.

Im Verlauf dieser Arbeit wurde dargelegt, dass die Ressource Mensch im Verständnis der Organisationen und in der Erreichung der Organisationsziele eine entscheidende Rolle inne hat, nicht leicht zu ‚beschaffen‘ und auch teuer ist, da jedes Stellenbesetzungsverfahren mit finanziellen und personellen Aufwand verbunden ist. Der Integration neuer Mitarbeiter in eine Organisation kommt demnach eine besondere Bedeutung zu, da sie einen wesentlichen Anteil für den Verbleib von neuen Mitarbeitern in der Organisation darstellt. Je eher ein neuer Mitarbeiter in eine Organisation integriert ist, umso schneller wird er im Sinne der Organisation seine Leistung abrufen und zur Erreichung der Organisationsziele beitragen. Personeller und ressourcenzehrender Aufwand für eine erneute Suche wird damit vermieden.

Umso wichtiger ist die Integration neuer Mitarbeiter, jedoch erhält sie neben der Personalbeschaffung und -auswahl (noch) nicht denselben Stellenwert. Die meisten in der Literatur herangezogenen Personalentwicklungskonzepte betrachten den

Integrationsprozess nicht eigenständig für sich. Die teilweise konkreten Handlungsempfehlungen liegen verteilt unter verschiedenen Bezeichnungen in verschiedenen Themengebieten vor.

Partiell wird der Onboardingprozess dem Personalmarketing zugeordnet, teilweise als Weiterbildungsmaßnahme angesehen. Der Fokus in den betrachteten Personalentwicklungskonzepten liegt auf der Auswahl und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, sowie auf der Evaluation dieser. Die Bedeutung der Mitarbeiterintegration als Folge von Bedarfsplanung und Zielsetzung von Personal- und Organisationsentwicklung wird in den Personalentwicklungskonzepten nicht abgebildet.

Die derzeitige Stellung der Phase des Onboardings in Personalentwicklungskonzepten wird dem enormen Zugewinn von einer gut ausgeführten Integration und den andererseits folgeträchtigen Auswirkungen einer mangelhaften Integration nicht gerecht.

Im Hinblick auf die derzeitige und zukünftige gesellschaftliche Entwicklung der Mitarbeiterstrukturen und mangelnden Verfügbarkeiten von potenziellen Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt wird es für Organisationen ohne eigens entwickelte und systematisch durchgeführte Onboardingprozesse schwieriger werden, neu eingestellte Mitarbeiter zu halten und deren Potential im Sinne der Organisationsziele nutzen zu können.

3.5 Onboarding in Bibliotheken

Die in diesem Kapitel vorgestellten Maßnahmen und Instrumente der Mitarbeiterintegration richten sich sowohl an wirtschaftliche Unternehmen als auch an Organisationen des Öffentlichen Dienstes. In Bibliotheken lassen sich die aufgeführten Modelle und Zielkriterien ebenso zugrunde legen wie in anderen Organisationen. Dennoch finden sich nur wenige Nachweise in der Literatur, dass ein gezieltes Onboarding in Bibliotheken stattfindet. Dabei spielen die Verfahrensschritte und Prozesse bei der Neuanstellung eines Mitarbeiters eine wesentliche Rolle für den Erfolg der Arbeit einer Bibliothek.

In der Bibliothek der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich hat man dies erkannt und über mehrere Jahre ein Konzept entwickelt, dass sich aus mehreren Aktivitäten zusammensetzt (Neubauer 2012, S. 77 und auch im Folgenden, soweit nicht anders gekennzeichnet). Es wird versucht, die Einstellung eines neuen Mitarbeiters

systematisch zu betrachten und umzusetzen. Dabei beginnt dieser Prozess bereits beim Bewerbungsverfahren.

Eine realistische Tätigkeitsvorschau wird angestrebt, bei dem das Aufgabenprofil umfassend dargestellt wird. Dazu gehört auch eine namentliche Nennung des Vorgesetzten, um eine vorbereitende Kontaktaufnahme zu ermöglichen. Zudem wurde die Zielstellung gesetzt, die eingegangenen Unterlagen möglichst zeitnah zu bearbeiten. Dies gilt sowohl für die Eingangsbestätigung wie auch für einen Zwischenbescheid und Zu- oder Absagen.

Die Durchführung der Bewerbungsgespräche erfolgt generell in einem zweistufigen Verfahren, wobei Gehaltsverhandlungen generell erst im zweiten Gespräch erfolgen. Zudem bemüht man sich an der ETH Zürich, die Zahl der teilnehmenden Akteure möglichst gering zu halten. Vermeintliche Stakeholder wirken nicht mit. Nach der positiven Einstellungsentscheidung erhält der ausgewählte Kandidat einen Vorvertrag, der ihm ein rechtsverbindliches Handeln gegenüber dem bisherigen Arbeitsgeber ermöglicht.

Aus diesen Einstellungen und Handlungen der ETH Zürich gegenüber dem neuen Mitarbeiter noch im Bewerbungsverfahren wird deutlich, dass eine frühzeitige Bindung aufgebaut, Wertschätzung über die Auswahl signalisiert wird und Frühfluktuation vermieden werden soll. Diese Ziele werden in der folgenden Phase des tatsächlichen Eintritts in die Bibliothek noch verstärkt.

Auf allen Hierarchiestufen ist eine Teilzeitbeschäftigung möglich. Dies signalisiert dem neuen Mitarbeiter ein Entgegenkommen bei seiner persönlichen Gestaltung seiner Arbeits- und Freizeit. Vor Beginn des Arbeitsverhältnisses werden die Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung getroffen. Ebenfalls vor dem ersten Arbeitstag kontaktiert der direkte Vorgesetzte den neuen Mitarbeiter zur Klärung von offenen Fragen und Details zum ersten Arbeitstag.

Für die Bereitstellung des Arbeitsplatzes inklusive der technischen Zugriffsberechtigungen, Telefonnummer und Türschild wird gesorgt. Auch ein Mentor ist definiert und der Einarbeitungsplan für die erste Arbeitswoche ist in der Abteilung bekannt. Gespräche mit dem direkten Vorgesetzten am ersten Arbeitstag sowie nach der ersten Woche und dem ersten Monat sind fest eingeplant.

Die Bibliothek der ETH Zürich hat einen Einführungskurs konzipiert, der allen neu eingestellten Mitarbeitern sämtliche relevanten Bereiche und Arbeitsgebiete näherbringt (Neubauer 2012, S. 74). Die Teilnahme ist verpflichtend.

Routineprozesse für alle Mitarbeiter, über die Einarbeitungsphase hinaus, stellen formalisierte Personalgespräche dar, bei denen einvernehmlich Zielvereinbarungen getroffen werden. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten werden hier ermittelt und umgesetzt.

Wie am Beispiel der ETH Zürich deutlich wurde, ist es auch für Bibliotheken möglich, Onboardingmaßnahmen systematisch zu planen und zu steuern. Angesiedelt ist diese Aufgabe bei den Führungskräften (ebd., S. 80). Sobald dies von den Bibliotheken erkannt und umgesetzt wird, trägt diese Phase wesentlich zum Erfolg der Bibliotheksarbeit bei. Gerade in Hinblick auf die veränderte Arbeitsmarktsituation ist es für Bibliotheken ein kostspieliger und hoher Aufwand, Bewerbungsverfahren aufgrund von ungeplanten Integrationsprozessen wiederholen zu müssen.

4 Offboarding

„Veränderungen finden heute laufend statt. Die entscheidende Frage lautet: Wie gehen wir damit um?“ (Ackermann et al. 2018, S. 23)

Die letzte Phase im Lebenszyklus eines Mitarbeiters ist die Phase des Offboarding. Analog zur Onboardingphase, bei der ein Mitarbeiter in eine Organisation eintritt, wird in dieser Phase der Austritt des Mitarbeiters aus der Organisation beschrieben. Sie umfasst jedoch mehr als den letzten Arbeitstag eines Mitarbeiters. Ehe die verschiedenen Maßnahmen des Offboarding vorgestellt werden, erfolgt eine kurze Einordnung über Begriffs- und Inhaltsumfang dieser Phase.

4.1 Definition

Ein Mitarbeiter kann aus verschiedenen Gründen aus einer Organisation austreten. Eine vom Mitarbeiter meist unfreiwillig initiierte Möglichkeit ist aufgrund von Personalabbau und -freisetzungen. Beim Personalabbau wird eine rückläufige quantitative Personalentwicklung betrieben, deren Folgen in Personalfreisetzungen münden (Wagner 1992b, S. 1).

Grundsätzlich erfolgen Personalfreisetzung aus betriebsbedingten, verhaltensbedingten oder personenbezogenen Gründen (ebd., S. 8). Hinter betriebsbedingten Freisetzung stehen meist Rationalisierungsüberlegungen, die die gesamte Organisation betreffen. Verhaltensbedingte Freisetzung stehen meist eng im Zusammenhang mit außerordentlichen Kündigungen, da meistens die Zusammenarbeit durch großen Vertrauensbruch oder sonstigem Fehlverhalten gestört ist (Holtbrügge 2018, S. 163 ff.). Personenbedingte Freisetzung hingegen folgen auf ein nicht mehr ausreichendes Eignungsprofil, welches i.d.R. durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen vermieden wird (Wagner 1992b, S. 8).

Eine freiwillige Möglichkeit, durch die sich ein Mitarbeiter in der Offboardingphase befindet, ist die vom Mitarbeiter eingereichte Kündigung. In diesem Fall entscheidet sich der Mitarbeiter selbstständig zu einem Arbeitsplatz- und Organisationswechsel. Eine vom Mitarbeiter angestoßene Kündigung hängt eng mit der individuellen Situation der Person zusammen (Böckelmann & Mäder 2018, S. 215). Im gesamten Zeitraum der Kündigungsfrist, also ab dem Bekanntwerden der Kündigung bis zum letzten Arbeitstag in der Organisation, befindet sich der Mitarbeiter in der Offboardingphase.

Der häufigste Grund - gerade in öffentlichen Verwaltungen - für die Einleitung der Offboardingphase ist jedoch das Erreichen des Rentenalters bzw. die Pensionierung. Der Übergang von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase steht in den folgenden Kapiteln im Fokus der Betrachtung, da sie Teil jedes Mitarbeiterlebenszyklus ist. Die Phase des Offboarding behandelt in diesem Fall die Herausforderungen des Übergangs von einer Vollzeitstelle in den Ruhestand.

Wie im Kapitel zum Onboarding bereits angedeutet, ist auch der Begriff Offboarding bisher wenig etabliert. Planungen, Methoden und Maßnahmen zur Gestaltung der Austrittsphase aus einer Organisation werden selten einschlägig in der Literatur unter dem Begriff ‚Offboarding‘ beschrieben. Stattdessen bieten sich viele verschiedene Bezeichnungen an, je nach inhaltlichem Schwerpunkt ausgerichtet. Ansätze, die sich vor allem mit Führungskräften befassen, wählen den Begriff Karriere-Rückbau (Schrötgens 2018, S. 241).

Strategische Überlegungen zu Offboardingmaßnahmen finden sich unter dem Begriff des betrieblichen Ausstiegsmanagements. Das Übergangsmanagement behandelt vor allem den Wechsel von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase. Auch unter dem Begriff Demographiemanagement (Deller et al. 2008, S. 4) oder Alternsmanagement (Gündisch

2012, S. 11) sind Überlegungen dazu festgehalten. Inhaltlich finden sich jedoch unter allen Bezeichnungen Hinweise zur Gestaltung von Offboardingmaßnahmen wieder, so dass alle diese Begriffe synonym im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden.

Unabhängig von der Bezeichnung durchläuft ein Mitarbeiter verschiedene Teilphasen innerhalb des Offboardingprozesses. Zur Gestaltung dieser Teilphasen stehen verschiedene Methoden und Instrumente zur Auswahl, die den Austrittsprozess für alle Beteiligten erleichtern. Denn neben dem ausscheidenden Mitarbeiter selbst stehen auch dessen Vorgesetzter, die verbleibenden Mitarbeiter sowie die Interessen der Organisation im Blickfeld der Betrachtungen. Ergänzt wird dies zusätzlich um die Notwendigkeit von Konzepten und Modellen für einen Ausstieg, der stark beeinflusst wird von den derzeitigen und zukünftigen demographischen Veränderungen, wie im Folgenden dargestellt wird.

4.2 Konzepte und Modelle

Die bereits begonnenen demographischen Entwicklungen wirken sich auch im unternehmensbezogenen Kontext aus. Der größer werdende Anteil an älteren Mitarbeitern und die kleiner werdende Anzahl an Nachwuchskräften führt dazu, dass sich Organisationen auf immer älter werdende Mitarbeiterstrukturen einstellen müssen. Die bestehenden Mitarbeiter müssen diese Entwicklungen ausgleichen. Aus diesem Grund ist es besonders bedeutend, Mitarbeiter aller Altersklassen gleichermaßen zu betrachten und die verschiedenen Bedürfnisse zu berücksichtigen (Deller et al. 2008, S. 3).

4.2.1 Demographiemanagement

Ein Demographiemanagement beschreibt zur Bewältigung dieser Herausforderungen Organisations- und Personalstrategien, die auf Grundlage von Altersstrukturanalysen demographie-orientierte Personalentwicklungsmaßnahmen umfassen (Schütt 2014, S. 7). Diese Maßnahmen sind „entsprechende Modelle der Personalplanung, Personalrekrutierung, -auswahl und -beurteilung, Personalführung, Personal- und Teamentwicklung, Arbeitsgestaltung (insb. betreffend Arbeitsplatz, -inhalt, -zeit, -ort und -sicherheit), Gratifikations- und Laufbahngestaltung, Unternehmenskultur und Kommunikation sowie Demographie-orientiertes Wissens-, Gesundheits-, Talent- und Diversity-Management und neue Work-Life-Konzepte“ (ebd.).

Doch die Planung der Strategien allein reicht nicht aus, die Umsetzung und Anwendung dieser Strategien erst bringen den Nutzen aus Organisations- und Gesellschaftsperspektive. Auftretende Widerstände, die einer Implementierung entgegenstehen, müssen zunächst abgebaut werden.

Ein Demographiemanagement lässt sich schwer in einer Kosten-Nutzen-Analyse betrachten, da der Gewinn häufig nicht in kurzer Zeit sichtbar bzw. es generell nicht greifbar ist (ebd., S. 13). Dazu trägt die Abstraktheit des Thema Altern bei, dass mit anderen administrativen Änderungen nicht vergleichbar ist. Eine gesellschaftliche Belastung dieses Bereichs durch Vorurteile fördert ebenfalls die Bildung von Widerständen.

Ein erfolgreiches Demographiemanagement fußt daher auf sechs Säulen (im Folgenden Schütt 2014, S. 30 ff., sofern nicht anders gekennzeichnet). Die erste Säule beschäftigt sich mit der Sensibilisierung des Themas, bei dem das Altern bewusst wird. Die zweite Säule ist die Qualifizierung, die sich mit dem Altersprozess auseinandersetzt. In der dritten Säule geht es um die Motivation, bei der am Ende das Altern gewollt wird. Die vierte Säule hingegen befasst sich mit der Kommunikation, über die das Altern thematisiert wird. Die fünfte Säule fördert das Altern über die richtige Führung, während die sechste Säule das Altern kultiviert.

Diese Säulen bilden die Grundlage für ein Alternsmanagement. Alternsmanagement ist ein Handlungskonzept, das präventiv und altersübergreifend ausgelegt ist (Gündisch 2012, S. 63). Die Ziele liegen in der Nutzung der Leistungspotenziale der Mitarbeiter, insbesondere unter Beachtung von Motivation, Gesundheit und Qualifikation. Damit werden die individuellen, aber auch organisationalen Bedürfnisse zu jedem Zeitpunkt des Berufslebens berücksichtigt. Sämtliche Handlungen sind damit ressourcenorientiert und auch altersdifferenziert ausgerichtet (ebd., S. 64).

Während ein Demographiemanagement ein grundlegendes Konzept für die gesamte Organisation darstellt, geht es beim nachfolgenden Ausstiegsmanagement um konkrete Modelle zum Austritt aus dem Erwerbsleben.

4.2.2. Ausstiegsmanagement

Damit das Fach- und Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter in der Phase des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand nicht ungenutzt bleibt und die Organisation so lange

wie möglich Handlungsspielraum hat, benötigt es ein betrieblich etabliertes Ausstiegsmanagement (Freiling & Schulte 2010, S. 276). Darunter wird die systematische Verbindung verschiedener Instrumente zur Flexibilisierung des Übergangs von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase von älteren Beschäftigten verstanden. Gleichzeitig soll das Organisationsgedächtnis gesichert werden (ebd.).

Die Säulen eines Ausstiegsmanagements sind der Wissenstransfer und die flexible Arbeitszeitgestaltung, welche häufig unverbunden umgesetzt werden. In organisationsspezifischen Ausstiegsmodellen hingegen erfolgt eine Verknüpfung dieser Handlungsfelder und es entstehen „systematisierte, d.h. aufeinander aufbauende und abgestimmte Vorgehensweisen“ (ebd.).

Bereits bestehende Ansätze werden im Idealfall mit den benötigten Ansätzen zum Umgang mit den durch den demographischen Wandel einhergehenden Anforderungen kombiniert. Werden die einzelnen Instrumente zueinander in Beziehung gesetzt, entsteht ein auf die Organisation zugeschnittenes Ausstiegsmodell. Im folgenden Kapitel werden die verschiedenen Phasen des Austritts und anwendbare Instrumente vorgestellt, mittels derer sich ein Ausstiegsmodell bilden lässt.

4.3 Phasen und Instrumente

Wie auch in beim Onboarding gibt es beim Offboarding in der Literatur verschiedene Ansätze, wann diese Phase beginnt. Die Zeiträume erstrecken sich von bis zu zehn Jahre vor dem Ruhestand bis zu sechs Monate vorher (Schröder-Kunz 2019, S. 221). Faktoren wie individuelle Einstellung zum Ruhestand, Unternehmenskultur, aber auch Tätigkeitsprofil der Stelle spielen eine Rolle dabei, zu welchem Zeitpunkt mit Offboardingmaßnahmen begonnen wird. Besonders die erste Teilphase ist besonders umfangreich, da viele Instrumente zusammen mit dem austretenden Mitarbeiter getroffen und umgesetzt werden. Ein wichtiger Akteur ist daneben der direkte Vorgesetzte, denn nicht nur Einarbeitung, auch Ausstieg ist Führungsaufgabe.

4.3.1 Vorbereitung auf den Ruhestand

Ein besonders für die Organisation wichtiges Handlungsfeld ist die Sicherung von Wissen. Tritt ein Mitarbeiter aus der Organisation aus, nimmt er sowohl Fach- als auch Erfahrungswissen mit. Findet kein systematischer Wissenstransfer statt, geht der Organisation dieses Wissen verloren. Veränderungsprozesse, wie sie ein Renteneintritt

darstellt, machen Wissenstransfers nötig. Mindestens 60 Prozent des Erfolgs einer Organisation beruhen auf dem Wissen der Organisationsmitglieder (Schmoll & Nitschke 2012, S. 318).

Wissen wird dabei unterschieden zwischen explizitem und implizitem Wissen. Während das explizite Wissen vor allem Informationen darstellt, die in Systemen, Dokumenten oder Büchern festgehalten und ausgetauscht werden und als Fachwissen bezeichnet wird, ist impliziertes Wissen personen- und arbeitskontextabhängig und wird daher als Erfahrungswissen bezeichnet (Becker et al. 2014, S. 14). Anteilmäßig ist in etwa 20 Prozent des Wissens einer Person sichtbares, explizites Wissen und 80 Prozent des Wissens unsichtbares, impliziertes Wissen (Ackermann et al. 2018, S. 26). Beide Wissensformen sind für den Wissenstransfer relevant, da explizites Wissen ohne den Kontext des impliziten Wissens häufig nicht selbsterklärend ist.

Um die Weitergabe des dokumentierten, aber auch des individuellen Erfahrungswissens sicherstellen zu können, ist eine erfolgreiche Methode die Einarbeitung des nachfolgenden Mitarbeiters durch den austretenden Mitarbeiter. Studien in den 1990er-Jahren haben bereits belegt, dass Wissenstransfers mit off the job-Maßnahmen allein nicht nachhaltig erfolgreich sind (Lombardo & Eichinger 1996 in Ackermann et al. 2018, S. 24). Gerade in der Vermittlung von implizitem Wissen ist ein Bezug zum Arbeitsplatz unabdingbar (Nakhosteen 2015, S. 232).

Sowohl die beteiligten Personen als auch die gesamte Organisation profitieren von diesem Verfahren (im Folgenden Ackermann et al. 2018, S. 26, sofern nicht anders angegeben):

Die Vorteile für die Organisation liegen darin, dass das Wissen im Unternehmen verbleibt und effiziente Einarbeitungspläne erstellt werden können. Projekte können effizient übergeben werden und die Organisation erhält schneller motivierte Mitarbeiter, da rascher eine Arbeitsaufnahme erfolgt. Der nachfolgende Mitarbeiter profitiert von dem persönlich aufgebauten Netzwerk des Vorgängers und ist schneller mit den Kollegen auf einem Wissenstand. Zudem steigt seine Motivation durch eine zügigere Einarbeitungszeit und dabei steigende Entscheidungsfähigkeit. Aber auch der austretende Mitarbeiter erhält Wertschätzung und Motivation durch das Interesse an seinem Arbeitsgebiet. Die Reflexion der beruflichen Tätigkeit erleichtert oftmals den Übergang in den neuen Lebensabschnitt.

Der austretende Mitarbeiter wird bei der Vermittlung seines expliziten und impliziten Wissens zum Mentor, Coach oder Tandempartner. Er benötigt Kompetenzen zur Vermittlung von Wissen, die ggf. noch erlangt werden müssen.

Die Notwendigkeit eines Wissenstransfers macht diesen jedoch noch nicht erfolgreich. Neben der Bereitschaft der beteiligten Personen, Wissen zu teilen und anzunehmen, ist eine Vorgehensweise, die von den Mitarbeitern akzeptiert und genutzt wird, genauso wichtig (ebd., S. 79).

Der Umgang mit Wissen durch die Organisation verändert die Organisationskultur und damit die Mitarbeiter. Wird in einer Organisation der Austausch von Wissen in Abteilungen und darüber hinaus gefördert, offen mit Fehlern umgegangen und die Bereitschaft, aus diesen Fehlern zu lernen, vorgelebt, werden zum einen nicht nur die Mitarbeiterbindung erhöht, sondern zum anderen auch die Organisationsziele erreicht (Pekruhl et al. 2018, S. 52).

Des Weiteren wirkt sich auch der implizite Wissenstransfer auf die Kollegen aus, die nicht unmittelbar in diesen Transferprozess eingebunden sind. Denn durch die Weitergabe des impliziten Wissens werden die Werte vermittelt, die zur unsichtbaren Unternehmenskultur beitragen. Zudem kann die Zusammenarbeit durch den austretenden Mitarbeiter gestärkt werden, da er durch die Weitergabe seiner Werte den nachfolgenden Mitarbeiter auf die anderen Kollegen einstellt.

Um einen erfolgreichen Wissenstransfer zu gestalten, muss dieser methodisch geplant werden (Ackermann et al. 2018, S. 84 ff.). Zu Beginn steht dabei die Initialisierung, in der mit allen beteiligten Personen (sofern möglich) die Zielsetzung, Ausgangslage und die Vorgehensweise geklärt wird. Nachfolgend muss das Wissen identifiziert werden. Dieses wird aufgezeichnet und die Art der Vermittlung bestimmt. Im nächsten Schritt erfolgt die strukturierte und priorisierte Weitergabe vom austretenden Mitarbeiter an den nachfolgenden Mitarbeiter. Dieser wandelt daraufhin das Erfahrungswissen in explizites Wissen um und wendet es schließlich an.

Der Prozess der Umwandlung von impliziten zu explizitem Wissen ist durch verschiedene Formen gekennzeichnet. Durch die Sozialisation, die mehr durch Gesten als Worte erfolgt, wird das implizite Wissen übernommen. In der Externalisierung wird ein Dialog benötigt, damit mithilfe von Analogien und Modellen das Wissen „übersetzt“

werden kann. In der Kombination erfolgt die Verknüpfung mit sichtbaren Medien, ehe in der Internalisierung das Wissen verinnerlicht wird.

Der systematische Wissenstransfer ist eine Schnittstelle zwischen den Phasen On- und Offboarding. Für den einen Mitarbeiter bedeutet dies, dass er in der fachlichen Einführung Wissen erhält, während der andere Mitarbeiter in seiner Austrittsphase sein Wissen weitergibt (Pekruhl et al. 2018, S. 53).

Systematisches Wissensmanagement beugt nicht nur den demographischen Veränderungen vor, sondern auch den möglichen Folgen einer gesellschaftlichen Entwicklung. Sollte es zu einem verschärften Fachkräftemangel kommen, muss die Organisation ihr Wissen auch bei einem längeren Ausschreibungs- und Stellenbesetzungsverfahren erhalten, da in diesem Fall keine direkte Weitergabe des Wissens durch den austretenden Mitarbeiter möglich ist (Schmoll & Nitschke 2012, S. 318).

Damit Vakanzen vermieden werden, erfolgt im Vorfeld eine strategische Personalplanung. Der Blick richtet sich dabei sowohl nach außen als auch nach innen. Zum einen muss bei der externen Personalauswahl darauf geachtet werden, dass die Kompetenzen und Fähigkeiten, die durch den Austritt der Organisation verloren gehen, durch den Nachfolger gesichert sind. Aber auch durch eine frühzeitige Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter kann ein Wissensverlust geringgehalten werden. Die Entwicklungs- und Austrittswünsche der Mitarbeiter sind - auch unabhängig von Altersgrenzen und vorgegebenen Rentenalter - zu erfassen. Sind diese Informationen bekannt, kann eine rechtzeitige Nachfolgeplanung greifen (Freiling & Schulte 2010, S. 282). Eine systematische Nachfolgeplanung wird i.d.R. für Führungskräfte betrieben, für die übrigen Positionen erfolgt meistens die Nachbesetzung durch interne Stellenausschreibungen, da diese mit weniger Planungsaufwand verbunden sind (Mentzel 2012, S. 148).

Die Vorteile einer Nachfolgeplanung sind jedoch sowohl für die Organisation als auch für den Mitarbeiter spürbar. Die Organisation erhält einen Überblick über vorhandene Potenziale und die Bereitschaft vom Mitarbeiter, diese einzusetzen. Damit erlangt die Organisation eine größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt und kann die Mitarbeiterbindung stärken sowie die Fluktuation senken, da motivierte Mitarbeiter bereits im Haus sind. Die Mitarbeiter selbst haben neben ihrer gesteigerten Motivation ein höheres Sicherheitsempfinden und eine transparente Zukunftsplanung erhalten.

Zudem werden Tätigkeiten ihren Neigungen entsprechend ausgeführt, welches wiederum die allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz fördert (ebd., S. 148 ff.).

Für die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers ist der austretende Mitarbeiter einzubeziehen. Die Anforderungen seines Arbeitsplatzes sind ihm bekannt und auch der nötige Qualifikationsbedarf möglicher Nachfolger kann von ihm eingeschätzt werden. Da es sich bei der Nachfolgeplanung nicht um eine kurzfristige Entscheidung handelt, sondern bereits längerfristig bekannt ist, zu welchem Zeitpunkt der Stelleninhaber austritt, sind keine subjektiven Beeinflussungen durch den austretenden Mitarbeiter zu befürchten (ebd., S. 151).

Der Übergang in den Ruhestand wird größtenteils von den meisten Mitarbeitern als ein Ausstieg von einem Tag auf den anderen verwirklicht (Scheytt 2008, S. 26). Flexible Arbeitszeitmodelle hingegen bieten neben der Verwirklichung des Wissenstransfers auch eine Verminderung der gesundheitlichen Belastung der Mitarbeiter. So zeigt z.B. die Untersuchung von Plehn, dass bei einer rechtzeitigen Abgabe von Verantwortung im Berufsleben und einer frühzeitigen Stressreduzierung langfristige gesundheitliche Folgen vermieden werden können (Plehn 2018, S. 207).

Das bekannteste Modell ist dabei die Reduzierung der Stundenanzahl. Der Vorteil dabei liegt in der Gestaltung der freien Zeit zur Vorbereitung auf den Ruhestand durch den Mitarbeiter. Ein außerberufliches Engagement kann bereits aufgenommen werden oder anderweitig eine ‚Gewöhnung‘ an den zukünftigen Lebensabschnitt erfolgen. Da die Reduzierung der Arbeitszeit jedoch zu Lasten der später ausgezahlten Rente geht, sollten auch andere Arbeitszeitmodelle in Betracht gezogen werden.

Beim Modell der Arbeitsplatzteilung haben zwei Mitarbeiter gemeinsam eine Stelle inne. Der Vorteil der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und der Erhalt von Wissen in der Organisation durch zwei Mitarbeiter steht auch hier die Einbuße an Rentenzahlung entgegen. In Verbindung mit der Nachfolgeplanung jedoch kann die Arbeitsplatzteilung eine umfängliche Einarbeitung ermöglichen. Bei Führungskräften wird bis ca. zwei bis drei Jahre vor dem Eintritt in die Rente der Nachfolger als Stellenpartner zur Seite gestellt (Schrötgens 2018, S. 249).

Eine individuelle Arbeitszeitgestaltung kann über Arbeitszeitkontenregelungen erfolgen. Bei einer gleichbleibenden Gehaltszahlung können Überstunden und Urlaubstage angesammelt werden und so bspw. ein längerer Ausstieg auf Zeit, ein sog. Sabbatical,

ermöglicht werden. Dieses Vorgehen kann über Altersklassen hinweg angewendet werden (Freiling & Schulte 2010, S. 284).

Ein in Deutschland wenig verbreitetes Modell ist das Lebensarbeitszeitkonto (ebd.). Hierbei kann ein schrittweiser Ausstieg aus dem Arbeitsleben über angesparte Arbeitszeit über die gesamte Erwerbstätigkeit hinweg ermöglicht werden. Unter Betrachtung der sich verändernden Leistungsfähigkeit durch das Arbeitsleben könnten so individuelle Biographien maximal gewinnbringend gestaltet werden.

Der Abschied vom Arbeitsplatz fällt mit einem Wechsel der Lebensphase zusammen. Auch wenn den meisten Mitarbeitern der Termin des Renteneintritts bekannt ist, ist der Umgang mit dieser Situation und die Einstellung dazu in jedem Fall individuell. Der Wegfall des Arbeitsortes und der Eintritt in den Ruhestand stellen eine Belastung und Herausforderung dar. Die Bedeutung der Arbeit für den Menschen ist ambivalent. Einerseits stellt sie für den Menschen eine Last dar, weil mit Kraftaufwand der Verdienst des eigenen Lebensunterhalts bestritten wird. Andererseits ist sie jedoch ein Wirkungsfeld, das der Mensch für seine persönliche Zufriedenheit benötigt (Schrötgens 2018, S. 242 ff.).

Damit der Übergang in die Nacherwerbsphase gut bewerkstelligt werden kann, werden Pensionierungs- oder Ruhestandsvorbereitungskurse angeboten. In diesen Veranstaltungen werden finanzielle und rechtliche Aspekte geklärt, aber auch Hinweise zur Freizeitgestaltung, dem Aufbau von sozialen Kontakten und zur Strukturierung von Tagesabläufen vermittelt. Teilweise sind auch medizinische und psychologische Informationen zum Älterwerden Bestandteil dieser Kurse (Böckelmann & Mäder 2018, S. 216).

4.3.2 Gestaltung des Abschieds

Der richtige Umgang mit Mitarbeiteraustritten ist eine Frage des respektvollen und sozialen Mitarbeiters in der Organisation. Der Hauptverantwortliche in der Durchführung ist der direkte Vorgesetzte.

Der finale Tag der Verabschiedung spielt eine wesentliche Rolle, da durch ihn der Rückblick auf die gesamte Erwerbsphase geprägt wird (ebd., S. 217). Frühzeitig vor der eigentlichen Verabschiedung sollte über den Inhalt und die Art und Weise des Austritts

kommuniziert werden. Die Form der Verabschiedung wird abgesprochen und auch die verbleibenden Mitarbeiter einbezogen.

Unabhängig von der Form der Verabschiedung sollte einige Zeit vor dem letzten Arbeitstag ein Austrittsgespräch geführt werden. Dabei kann nicht nur Feedback für die Organisationsentwicklung eingeholt werden, gleichzeitig hat der Mitarbeiter die Gelegenheit, mit der Berufstätigkeit und seiner Rolle in der Organisation abzuschließen. Dabei sollte Platz sowohl für Negatives als auch Positives sein. Das Gespräch wird persönlich mit dem direkten Vorgesetzten geführt (Lange 2019, S. 120 ff.).

Der letzte Arbeitstag ist je nach Wunsch des Mitarbeiters gestaltet. Bei einer möglichen Abschiedsfeier sollte durch den direkten Vorgesetzten Dankbarkeit ausgedrückt werden, jedoch werden mehr als Lobeshymnen ehrliche Worte und Rückblicke auf die gemeinsame Zusammenarbeit geschätzt (Schröder-Kunz 2019, S. 222).

Auch die verbleibenden Mitarbeiter gewinnen von dieser Reflexion. Ein Mitarbeiter, der die Werte und Kultur der Organisation mitgeprägt hat, verlässt die Gemeinschaft. Das Bewusstmachen der Rolle des ausscheidenden Mitarbeiters zeigt, dass der Austritt auf der sozialen Ebene wahrgenommen und reflektiert wird.

4.3.3 Nach dem Austritt

Auch die Zeit nach dem vollzogenen Eintritt in den Ruhestand ist zur Phase des Offboarding dazuzurechnen. Im Idealfall ist der ausgeschiedene Mitarbeiter in gesonderten Netzwerken erfasst. In den sog. Alumni-Programmen werden die ehemaligen Mitarbeiter verzeichnet (Schrötgens 2018, S. 250).

Die Bereitschaft, eine projektbezogene Rückbindung durchzuführen, wurde im Vorfeld geklärt. Bei der Rückbindung aus der Nacherwerbsphase werden bereits in den Ruhestand eingetretene Mitarbeiter in die Organisation für bestimmte Zeiträume zurückgeholt (Freiling & Schulte 2010, S. 285). Damit hat die Organisation die Möglichkeit, auf das Wissen der ehemaligen Mitarbeiter zuzugreifen und so ggf. Lücken zu schließen. Die Gründe für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit im geringeren Umfang als in der Erwerbsphase sind vielfältig. Neben dem Wunsch, länger beruflich tätig zu sein, sind auch finanzielle Aspekte wie eine drohende Altersarmut individuelle Beweggründe. Rechtlich ist diese Möglichkeit bspw. durch Werkverträge gesichert (ebd., S. 286).

4.4 Bedeutung für die systematische Personalentwicklung

Der Austritt aus dem Berufsleben ist ein kritischer Punkt, obwohl so berechenbar. Die Interessen von Staat, Organisationen und einzelner Mitarbeiter treffen hier aufeinander (ebd., S. 287). Im Rahmen von Flexibilisierungen des Austritts bei gleichzeitiger Verlängerung der Lebensarbeitszeit bedarf es struktureller Anpassungen auf mehreren Ebenen. „Konzepte zur Gestaltung eines Ausstiegsmanagements im Rahmen der Bewältigung des demographischen Wandels sind im betrieblichen Kontext noch wenig verankert.“ (ebd., S. 288). Einzelne in Kapitel 4.3.1 dargestellte Maßnahmen finden zwar Anwendung, meist sind sie jedoch nicht durch ein konkretes Modell miteinander verbunden. Die Organisationen sind hier gefragt, diese Modelle zu entwickeln.

Um die Übergangsphase vom Erwerbsleben in den Ruhestand problemlos gestalten zu können, bedarf es das gesamte Arbeitsleben hindurch einer Sicherung der Faktoren Gesundheit, Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, finanziellen und sozialen Gegebenheiten (Schuler & Kanning 2014, S. 478). Um dieses Potenzial langfristig nutzen zu können, benötigt es andere Beschäftigungsformen, die den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen.

Modelle, die den Übergang von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase regeln, werden für Organisationen an Bedeutung gewinnen. Mit einer immer älter werdenden Mitarbeiterstruktur, kommenden Verrentungswellen und Aufeinandertreffen von Generationen müssen Organisationen dennoch das Wissen bewahren und im Sinne ihrer Organisationsziele wirken.

In der Literatur werden die Herausforderungen des demographischen Wandels thematisiert und auf die Notwendigkeit von Anpassungen durch die Organisationen hingewiesen. Konkrete Handlungsempfehlungen gibt es jedoch hauptsächlich zum Wissensmanagement. Die Flexibilisierung von Arbeitsprozessen, Arbeitszeiten und Ausstiegsmodellen umgibt ein gesetzlicher Rahmen. Es liegt an den Organisationen, innerhalb dieser Möglichkeiten das Übergangsmanagement zu gestalten. Zu bedenken sind dabei sowohl die Interessen der Organisation als auch die des betroffenen Mitarbeiters.

Die Entwicklungen des demographischen Wandels, aber auch der Digitalisierung tragen dazu bei, dass die letzte Phase im Lebenszyklus eines Mitarbeiters das Potenzial hat, als eigenständiges Aufgabenfeld in der systematischen Personalentwicklung angesehen zu

werden. Die bisher untergeordnete Rolle in der systematischen Personalentwicklung als simple out of the job-Maßnahme wird der Tragweite der umfassend angewendeten Konzepte und Modelle nicht gerecht.

Maßgeblich für die Bedeutung dieser Phase ist dabei die Organisationskultur. Sofern ein Bewusstsein dafür geschaffen wird, dass die Altersstruktur sowohl Vorteile bringt im Sinne der Organisationsziele, aber auch auf der Ebene der Mitarbeiter und der Umgang mit dem Alter nicht mehr tabuisiert, sondern proaktiv angegangen wird, dann werden Organisationen von den Vorteilen von generationengemischten Teams, aber auch von Beschäftigten im höheren Lebensalter profitieren.

Voraussetzung ist dabei die finanzielle und soziale Absicherung jedes Einzelnen, genauso wie ein offener Umgang mit dem Altern der Gesellschaft. Auch die jüngeren Generationen sollten dabei in den Prozess miteingebunden werden, denn auch wenn der eigene Eintritt in den Ruhestand noch ein weit entferntes Ereignis ist, erhöht sich das Verständnis für die älteren Mitarbeiter, die den Ruhestand bereits deutlicher vor Augen haben.

4.5 Offboarding in Bibliotheken

In Bibliotheken sind das Renteneintrittsalter und das genaue Datum des Renteneintritts bekannt und bürokratisch festgelegt. Dennoch sind kaum Nachweise in der Literatur über geregelte Offboardingphasen in Bibliotheken vorhanden, obwohl dort die Mitarbeiter gerade in den letzten Arbeitsjahren eine geringe Wechselabsicht zeigen und damit langjährige Berufserfahrung in einer Bibliothek gesammelt haben. Häufig verlassen Mitarbeiter die Bibliothek jedoch, ohne ihren über lange Jahre angelegten Wissensschatz zu dokumentieren und weiterzugeben. Vereinzelt finden sich jedoch Konzepte, wie diesem Wissensverlust begegnet werden kann.

In der Stadtbibliothek Würzburg wurde das Wissensmanagement ins Zentrum der Organisationsentwicklung gestellt und als strategisches Instrument implementiert (Flicker & Paul 2012, S. 131). Methoden des Wissenstransfers und der Wissenssicherung finden im alltäglichen Geschäft Anwendung und stellen auch bei Ausscheiden eines Mitarbeiters sicher, dass Wissen nicht verloren geht. Spezielle Wissenssicherungsvorgänge im Offboardingprozess liegen jedoch nicht vor.

Auch die Bibliothek der ETH Zürich befasst sich mit dem Weggang ihrer Mitarbeiter. Sollte ein Mitarbeiter aus anderen Gründen als einer Pensionierung aus der Bibliothek der ETH Zürich ausscheiden, so erfolgt ein formales Austrittsgespräch, mit besonderem Schwerpunkt auf die Kündigungsgründe (Neubauer 2012, S. 79 und im Folgenden, sofern nicht anders gekennzeichnet). Im Hinblick auf die verbleibenden Urlaubstage wird eine einvernehmliche Lösung gefunden. Das Arbeitszeugnis wird im Optimalfall am letzten Arbeitstag an den ausscheidenden Mitarbeiter übergeben.

Auch im Falle der Pensionierung erfolgt ein formales Austrittsgespräch mit dem Bibliotheksdirektor und dem direkten Vorgesetzten. Die Übergabe eines offiziellen Abschiedsgeschenk erfolgt auf einer Abschiedsfeier, deren Kosten bei langjährigen Mitarbeitern mit Übernahme durch die Bibliothek verbunden ist. Auch nach dem Austritt werden die pensionierten Mitarbeiter zu offiziellen Anlässen eingeladen.

Diese Maßnahmen zeigen, dass eine Wertschätzung des Mitarbeiters gegenüber seiner geleisteten Arbeitszeit in der Bibliothek vermittelt wird. Auch über seine Zugehörigkeit zur Erwerbsphase hinaus wird auf der sozialen Ebene eine Würdigung vorgenommen, die dem ausscheidenden Mitarbeiter einen leichten Übergang in die neue Lebensphase ermöglicht.

Bibliotheken haben in naher Zukunft durch ihre demographisch bedingte Zusammensetzung der Mitarbeiterstruktur die Aufgabe, einen geregelten Austrittsprozess zu entwickeln und umzusetzen. Gesellschaftliche und soziale Fragen werden in Bibliotheken eine Rolle spielen, so dass sich auch über den Rahmen des Verabschiedungstages hinaus systematische Prozesse und Abläufe in die Personalentwicklung integrieren lassen müssen. Ein Demographiemanagement ist bisher nicht in der allgemeinen Bibliotheksstruktur verankert, wird jedoch für die anstehenden Verrentungswellen eine immer bedeutendere Rolle spielen.

Eine Anfrage aus dem Jahr 2011 in den beiden bibliothekarischen Mailinglisten ‚Inetbib‘ und ‚Forum-ÖB‘ ergab, dass das Thema Altersmanagement in beiden Bibliothekszeigen eine untergeordnete Rolle spielt und kaum bis gar nicht umgesetzt wird (Hartsch 2012, S. 75). Pfennig stellt fest, dass ein Demographiemanagement jedoch nicht erst einsetzen sollte, wenn ein Großteil der Bibliotheksmitarbeiter bereits nahe dem Renteneintrittsalter ist, sondern vielmehr bereits bei jungen Mitarbeitern greifen muss (Pfennig 2013, S. 30).

Die Phasen des Austritts haben schon immer auch in Bibliotheken stattgefunden, inwiefern diese jedoch systematisch geplant und durchgeführt werden, ist individuell von den vorhandenen Strukturen und Engagement der Organisation in diesem Themengebiet abhängig. Die Vorteile von systematisch umgesetzten Offboardingmaßnahmen sind sowohl fachlich als auch sozial, respektive auf der Seite des ausscheidenden Mitarbeiters und ebenso der Organisation spürbar. Für Bibliotheken liegt hier ein großes Feld an ungenutztem Potenzial.

5 Fazit und Ausblick

Gegenstand dieser Arbeit ist es, darzustellen, welche Relevanz die Phasen Onboarding und Offboarding in der systematischen Personalentwicklung besitzen. Dem wurde sich am Beispiel Bibliothek genähert.

Als Grundlage dazu dient der Überblick der Fachliteratur über die systematische Personalentwicklung. Hier stellt sich heraus, dass es verschiedene Ansätze zum Verständnis von Personalentwicklung gibt. Während einige Definitionen verstärkt den Fokus auf Fort- und Weiterbildung legen, unterscheidet sich die systematische Personalentwicklung darin, über diesen Aspekt hinaus zu gehen und das geplante und gesteuerte Vorgehen in Verbindung mit der Organisationsentwicklung zu umfassen. Im von Becker entwickelten Funktionszyklus der systematischen Personalentwicklung stehen die einzelnen Schritte in enger Verbindung und ergeben einen funktionierenden Prozessablauf.

Dass der Funktionszyklus der systematischen Personalentwicklung nicht nur für wirtschaftlich agierende Unternehmen und Organisationen angewandt werden kann, sondern genauso in nicht-wirtschaftlich agierenden Organisationen umsetzbar ist, zeigen die Good-Practice-Beispiele in Bibliotheken. Hier wurden die Elemente der Personalentwicklung nicht mehr als individuelle Einzelmaßnahmen gedacht, sondern aus ihrem Zustand der Zufälligkeit herausgeholt. In systematischen Ansätzen wurden Konzepte entwickelt, in denen eine Struktur der systematischen Personalentwicklung erkennbar ist. Diese Beispiele zeigen, dass systematische Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung beiträgt bzw. ohne diese nicht betrachtet werden kann.

Um das Onboarding und das Offboarding in diesen Prozess der systematischen Personalentwicklung einordnen zu können, wurden zunächst die in der Literatur

behandelten theoretischen Aspekte der beiden Phasen beleuchtet. Onboarding umfasst mehr als die Vorbereitung des Arbeitsplatzes eines neuen Mitarbeiters am ersten Arbeitstag. Der neue Mitarbeiter tritt in ein soziales System ein, das in einem komplexen Wechselwirken zwischen sichtbaren und nicht-sichtbaren Regeln gestaltet ist. Neben der fachlichen Expertise müssen auch die sozialen Einstellungen wahrgenommen, überprüft und letztlich an die bestehende Sozialisation angepasst werden. Um diese Anpassung erfolgreich abschließen zu können und damit eine Eingliederung des neuen Mitarbeiters zu erreichen, bedarf es einer systematischen Planung dieser Phase.

In der Fachliteratur sind unter verschiedenen Bezeichnungen Methoden und Maßnahmen zum Onboarding verteilt. Systematisch angewendet sind die Vorteile wie eine erfolgreiche Sozialisation, schnelles Abrufen der fachlichen Leistung und Verhinderung von Frühfluktuation erreichbar. Dennoch wird das Onboarding in der systematischen Personalentwicklung nicht als eigenständiger Prozessabschnitt gesehen, sondern fällt meistens in den Bereich der Personalauswahl hinein. Da gerade dieser Bereich jedoch stark auf die Suche und Gewinnung von neuen Mitarbeitern ausgerichtet ist, sind Eingliederungsmaßnahmen stets nur am Rande betrachtet.

Dass eine Umsetzung der durchaus vorhandenen Handlungsempfehlungen zum Onboarding auch in Bibliotheken möglich ist, zeigen die dargestellten Beispiele. An ihnen wird deutlich, dass mittlerweile das Onboarding in der systematischen Personalentwicklung wahrgenommen wird.

Beim Offboarding hingegen ist die Literatur deutlich überschaubarer. Zwar wird jeder Mitarbeiter, unabhängig seiner beruflichen Laufbahn und ausgeübten Tätigkeiten, zu dieser letzten Phase im Lebenszyklus eines Mitarbeiters gelangen. Doch bisher scheint die systematische Vorbereitung dieser Phase nicht genügend Relevanz zu erfahren. Wie aufgezeigt wurde, findet am Ende des Lebenszyklus eines Mitarbeiters ein Übergang der Lebensphasen statt. An die Phase der erwerbstätigen Beschäftigung wird sich die Phase des Ruhestands anschließen, die jedoch bereits noch in der Erwerbsphase vorbereitet werden muss.

Offboarding bezeichnet mehr als den letzten Arbeitstag eines Mitarbeiters in der Organisation. Schon bereits einige Zeit vorher müssen sich sowohl der betreffende Mitarbeiter als auch der Vorgesetzte mit dem Austritt des Mitarbeiters beschäftigen. Maßnahmen wie die erfolgreiche Sicherung des Wissens des ausscheidenden Mitarbeiters und die Regelung der Nachfolge sind zu treffen, wenn der ausscheidende Mitarbeiter noch

im Beruf tätig ist. Auch für den individuellen Abschluss mit der Erwerbstätigenphase spielt die Art und Weise des Austritts eine wesentliche Rolle.

Zwar ist das Offboarding im allgemeinen Verständnis und in der Literatur nicht so präsent wie das Onboarding, doch ist es in der systematischen Personalentwicklung nicht entbehrlich. Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Durchführung aller Phasen im Lebenszyklus eines Mitarbeiters ist auch die abschließende Phase nicht zu vernachlässigen. In gängigen Konzepten zur systematischen Personalentwicklung findet das Offboarding meistens unter dem Schlagwort Personalentwicklungsmaßnahmen out of the job seinen Platz. Diese sind jedoch meistens nicht weit ausgeführt und beschäftigen sich hauptsächlich mit dem Wissensmanagement. Die Phase des Offboarding jedoch auf diesen einzelnen Aspekt zu reduzieren, greift zu kurz.

Offboardingprozesse sind Abbild einer Unternehmenskultur und haben nicht nur Auswirkungen auf die Rückschau auf das Berufsleben aus Sicht des austretenden Mitarbeiters. Auch für die verbleibenden Mitarbeiter ist es ein Zeichen einer positiven Organisationskultur, wenn ein Mitarbeiter ein wertschätzendes Ausgliederungsverfahren erfährt, mit dem eng Anerkennung und Sichtbarkeit der geleisteten Arbeit verbunden sind, oder ob ein Mitarbeiter ‚einfach so‘ geht.

Die Beispiele für Offboardingprozesse in Bibliotheken zeigen, dass die Empfehlungen der Literatur durchaus umsetzbar sind. Maßnahmen und Methoden zur Vorbereitung und Durchführung der einzelnen Teilphasen im Offboardingprozess haben Einzug in den Bereich der Bibliotheken gefunden. Da Austritte aus dem Berufsleben ein üblicher Verfahrensvorgang in Bibliotheken sind, ist dieses Feld nicht neu. Ein systematischer Umgang mit dieser Phase hingegen wird selten beschrieben. Die angeführten Good-Practice-Beispiele sind ein Anfang in diese Richtung, dennoch ist ein Idealzustand damit noch nicht erreicht.

Aus den angeführten Beispielen in Bibliotheken ist zu entnehmen, dass die Phasen On- und Offboarding Teil des Alltags in Bibliotheken sind. Da nicht jede Methode und Maßnahme auf jede Organisation angewendet werden kann, sind Mustervorgaben nicht erstrebenswert. Vielmehr muss jede Organisation selbst ein auf die individuell vorhandenen Gegebenheiten angepasstes Verfahren entwickeln, um die Vorteile einer systematisch ausgeführten On- und Offboardingphase nutzen zu können. Der erste Schritt auf diesem Weg ist, die Bedeutung der beiden Phasen in der systematischen Personalentwicklung zu erhöhen.

Diese Arbeit ging von der These aus, dass in der systematischen Personalentwicklung die beiden Phasen On- und Offboarding einen zu geringen Stellenwert erhalten. Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit der systematischen Personalentwicklung einerseits und den beiden Phasen andererseits ist festzuhalten, dass sich zwar eine genaue Beschreibung der jeweiligen Inhalte, Methoden und Maßnahmen durchaus in der Literatur wiederfindet. Jedoch ist eine Einbindung der beiden Phasen in systematische Personalentwicklungskonzepte selten vorhanden. Häufig verweisen diese Konzepte implizit auf diese beiden Phasen, als eigenständige Prozessabschnitte werden sie jedoch nicht betrachtet.

Doch gänzlich wegzudenken sind sie nicht, denn sie bilden als Start- und Endpunkt im Lebenszyklus eines Mitarbeiters die beiden Phasen ab, die jeder Mitarbeiter zwangsläufig in seinem Erwerbsleben durchlaufen wird. Die Vorteile systematisch geplanter On- und Offboardingphasen überwiegen die möglichen Nachteile unzureichend ausgeführter On- und Offboardingphasen, da sie nicht nur die Ressourcen Geld und Zeit schonen, sondern auch auf sozialer Ebene wirken, wie etwa bei der Gestaltung der Organisationskultur. Diese Faktoren tragen letztlich wiederum zur gesamten Organisationsentwicklung bei.

Die in dieser Arbeit angeführten Beispiele zur Umsetzung von On- und Offboardingmaßnahmen stehen beispielhaft für das Vorgehen in Bibliotheken. Sie sind Einzelfälle, die jedoch erahnen lassen, dass sich dem Idealbild der Fachliteratur angenähert wird. Nicht nur wirtschaftliche Unternehmen, auch Bibliotheken sind auf eine Erhöhung der Relevanz der beiden Phasen On- und Offboarding angewiesen.

Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt erfordern eine Auseinandersetzung mit dem Thema der Integration von neu gewonnen Mitarbeitern in die Organisation. Ein Laissez-faire Umgang mit dem Thema Onboarding ist angesichts der technologischen und demographischen Entwicklungen nicht mehr haltbar. Die neuen Anforderungen der Digitalisierung im beruflichen Kontext erfordern neue Fähigkeiten in sich gleichzeitig wandelnden Berufsbildern. Die Auseinandersetzung und Bewusstmachung dieses Aspekts, dass andere Fähigkeiten benötigt werden, die aber gleichzeitig nicht in großer Zahl auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind, sondern gegebenenfalls auch durch anschließende Personalentwicklungsmaßnahmen herausgebildet werden müssen, ist der erste Schritt zum Umgang mit den aktuellen Strömungen.

An die Personalauswahl muss eine Onboardingphase anschließen, die einen hohen Stellenwert innerhalb der Organisation innehat, denn sie ist der Grundstein für die

fachliche, aber auch soziale Integration eines neuen Mitarbeiters in die Organisation. Den neuen Mitarbeiter in die Organisation derart einzugliedern, dass er schnellstmöglich seine fachlichen Kompetenzen einbringt, aber auch seine soziale Integration zu gewährleisten und letztlich von den Wechselwirkungen auf das vorhandene soziale System profitieren zu können, ermöglicht der Organisation die Erreichung ihrer Unternehmensziele.

Aber auch durch die systematische Durchführung von Offboardingprozessen werden aktuellen Strömungen des technologischen und demographischen Wandels begegnet. Die technologischen Entwicklungen bringen nicht nur neue Anforderungen mit sich, die mit neuen Kompetenzen einhergehen. Sie erfordern auch das Wissen darüber, wie sich Organisationen vor diesen Entwicklungen aufgebaut haben. In Organisationen, die einen hohen Altersdurchschnitt aufweisen, liegt ein großer Erfahrungs- und Wissensschatz vor, der maßgeblich die Organisation beeinflusst hat. Eine systematische Offboardingphase, die in der Organisation ihre angemessene Relevanz erfährt, hält zum einen das fachliche Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter in der Organisation. Zum anderen führt sie auf der sozialen Ebene zu einer positiven Organisationskultur, die auch für die verbleibenden Mitarbeiter spürbar und damit gleichzeitig ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur Erreichung der Organisationsziele ist.

Wie eingangs erläutert, treffen in Bibliotheken der technologische und der demographische Wandel aufeinander. Nicht nur, dass sich das Berufsbild durch die sich wandelnden Inhalte in der Informations- und Kommunikationstechnologie verändert, auch das steigende Durchschnittsalter der Mitarbeiter und die bereits beginnende Renteneintrittswelle sind in Bibliotheken spürbar. Offboardingphasen ausscheidender Mitarbeiter und wiederum daran anschließende Onboardingphasen neuer Mitarbeiter werden in Bibliotheken entsprechend zunehmen.

Organisationen allgemein, aber Bibliotheken im Besonderen sind in der Lage, den Folgen des technologischen und demographischen Wandels durch systematische Personalentwicklung zu begegnen, wie beispielhaft gezeigt wurde. Auch wenn dies erst zögerlich geschieht und Themenfelder wie das Altersmanagement noch längst nicht etablierter Bestandteil der Bibliotheksstruktur sind, ist die Bedeutung der Phasen des On- und Offboarding in der systematischen Personalentwicklung zu erhöhen. Sie ist ein wichtiger Schritt in Richtung Zukunftsfähigkeit von Bibliotheken in Zeiten der Globalisierung.

6 Literaturverzeichnis

Ackermann, Benno; Krancher, Oliver; North, Klaus; Schildknecht, Katrin; Schorta, Silvia (Hg.) (2018): Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Wiesbaden: Springer.

Armutat, Sascha (2018): Personalmanagement im Mittelstand – Aufgaben und Besonderheiten. In: Sascha Armutat, Natalie Bartholomäus, Swetlana Franken, Volker Herzig und Bernd Helbich (Hg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer, S. 7–20.

Arndt, Holger (2008): Supply Chain Management. Optimierung logistischer Prozesse. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Bartscher, Thomas; Maier, Günter; Nissen, Regina; Wichert, Joachim (2019): 250 Keywords Personalmanagement. Grundwissen für Manager. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Bartscher, Thomas & Nissen, Regina (2018): Personalmarketing (Gabler Wirtschaftslexikon). Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmarketing-42048/version-265403>, zuletzt aktualisiert am 14.02.2018, zuletzt geprüft am 05.10.2019.

Becker, Manfred (2011): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Berg-Peer, Janine (2003): Outplacement in der Praxis. Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Biemann, Torsten & Weckmüller, Heiko (2014): Onboarding - Mitarbeiter richtig integrieren. In: Personal quarterly 66, S. 46–49.

- Bilo, Albert & Pohl, Doris (2015): Personal in Entwicklung. Das Personalentwicklungskonzept der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen. In: S. Schulz (Hg.): Personalentwicklung an Hochschulen - weiterdenken. Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten. Bielefeld, S. 137–152.
- Böckelmann, Christine & Mäder, Karl (2018): Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Bonte, Achim (2017): Befähigung im Wandel. Personalgewinnung und -entwicklung in deutschen Bibliotheken. In: BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis 41 (4), S. 115–121.
- Boscheinen, Claudia (1999): Personalentwicklung im Management Öffentlicher Bibliotheken. Köln (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 17).
- Brenner, Doris (2014): Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wiesbaden: Springer (essentials).
- Bröckermann, Reiner (2004): Fesselnde Unternehmen - gefesselte Beschäftigte. In: Reiner Bröckermann und Gisela Bausch-Weis (Hg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Schmidt.
- Buchner, Dietrich (Hg.) (2002): Der Mensch im Merger. Erfolgreich fusionieren durch Zielorientierung, Integration, Outplacement. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Conradi, Walter (1983): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke (Basistexte Personalwesen, 2).
- Degkwitz, Andreas (2015): Personalmanagement und digitale Transformation. In: Rolf Griebel, Hildegard Schäffler und Konstanze Söllner (Hg.): Praxishandbuch Bibliotheksmanagement, Bd. 2. Berlin: De Gruyter, S. 676–684.
- Deller, Jürgen; Kern, Stefanie; Hausmann, Esther; Diederichs, Yvonne (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess ; mit 6 Tabellen und 28 Expertenbeiträgen. Unter Mitarbeit von Peter Kolb. Berlin: Springer.

Eckes, Annette (2014): Strategische Personalentwicklung als Aufgabe für Management und Führungskräfte. Ein Beitrag zur Organisationsentwicklung in Bibliotheken. In: B.I.T.online 11 (1), S. 38–40.

Erner, Michael (Hg.) (2019): Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Berlin: Springer.

Flicker, Anja & Paul, Thomas M. (2012): Wissen sichern in Organisationen am Beispiel der Stadtbücherei Würzburg. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin: De Gruyter (Bibliothek – Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2), S. 131–148.

Freiling, Thomas & Schulte, Birgit (2010): Ausstiegsmanagement zur Flexibilisierung des Überganges in die Nacherwerbsphase. In: Rolf Brandel (Hg.): Bildungsgrenzen überschreiten. Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement in der Region. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 275–295.

Gantert, Klaus & Hacker, Rupert (2008): Bibliothekarisches Grundwissen. 8., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. München: Saur.

Gündisch, Ursula (2012): Alternsmanagement. Die zukünftige Herausforderung in der Arbeitswelt. Hamburg: Diplomica Verlag.

Gutmann; Joachim (2017): Personalmanagement. 2. Auflage. Freiburg: Haufe.

Hartsch, Andreas (2012): Führen in alternden Belegschaften. Alter(n)smanagement in Bibliotheken. In: Achim Oßwald (Hg.): MALIS-Praxisprojekte 2012. Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Wiesbaden: Dinges & Frick GmbH (B.I.T.online-Innovativ, 40), S. 63–82.

Haubrock, Alexander & Öhlschlegel-Haubrock, Sonja (2018): Personalmanagement. 3., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Hilb, Martin (2002): Integriertes Personal-Management. Ziele - Strategien - Instrumente. 10., neubearbeitete Auflage. Neuwied: Luchterhand.

Hillebrecht, Steffen W. & Peiniger, Anke-Andrea (2018): Grundkurs Personalberatung. Leitfäden, Checklisten und Beispiele für Personaldienstleister. 6. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer.

- Holtbrügge, Dirk (2018): Personalmanagement. 7. Auflage. Berlin: Springer.
- Keller, Katrin (2018): Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer (essentials).
- Kieser, Alfred; Nagel, Rüdiger; Krüger, Karl-Heinz; Hippler, Gabriele (1985): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Frankfurt am Main: Kommentator (Schriften zur Personalwirtschaft).
- Klaiber, Sven (2016): Organisationales Commitment. Dissertation. Berlin: Springer (Research).
- Klein, Howard J. & Heuser, Aden. E. (2009): The learning of socialization content. A framework for researching orientating practices. In: Joseph J. Martocchio (Hg.): Research in personnel and human resources management. Bingley: Emerald Group Publishing Limited (27), S. 279–336.
- Krings, Thorsten & Nieland, Frederik (2019): Onboarding-Prozesse im Einzelhandel. Effektive Einarbeitung und Warenkunde. Wiesbaden: Springer (essentials).
- Lange, Jessica (2019): Feel Good Management – Anforderungen und Aufgabengebiete. Praxishandbuch mit Fallbeispielen. Berlin: Springer.
- Lombardo, Michael M. & Eichinger, Robert W. (1996): The career architect development planner. New York: Lominger.
- Lorenzen, Bernd & Westermann, Fritz (1992): Einführung neuer Mitarbeiter. In: Dieter Wagner, Ernst Zander und Christoph Hauke (Hg.): Handbuch der Personalleitung. Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen. München: Beck, S. 572–584.
- Maier, Günter W. (1998): Die erfolgreiche Eingliederung neuer Mitarbeiter. Das Ergebnis von Stellensuche und Einarbeitung. In: Lutz von Rosenstiel, Friedemann W. Nerdinger und Erika Spieß (Hg.): Von der Hochschule in den Beruf. Wechsel der Welten in Ost und West. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie), S. 99–114.
- Mentzel, Wolfgang (2012): Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 4. überarbeitete Auflage. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag (dtv, 50854 : Beck-Wirtschaftsberater).

- Möller, Heidi; Beinicke, Andrea; Bipp, Tanja (2019): Wie wirksam ist Coaching? In: Andrea Beinicke und Tanja Bipp (Hg.): Strategische Personalentwicklung. Psychologische, pädagogische und betriebswirtschaftliche Kernthemen. Berlin: Springer (Meet the Expert: Wissen aus erster Hand), S. 165–188.
- Moser, Klaus; Soucek, Roman; Galais, Nathalie; Roth, Colin (2018): Onboarding - neue Mitarbeiter integrieren. 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe (Praxis der Personalpsychologie, 37).
- Moser, Klaus; Stehle, Willi; Schuler, Heinz (Hg.) (1993): Personalmarketing. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (Beiträge zur Organisationspsychologie, 9).
- Müller, Maria Elisabeth (2001): Personalentwicklung. Einblicke und Ausblicke. In: BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis 25 (3), S. 305–316.
- Nakhosteen, C. Benjamin (2015): Erfahrungswissen im Unternehmen sichern und weitergeben. In: Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann (Hg.): Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2016. 1. Auflage. Freiburg: Haufe, S. 231–239.
- Naumann, Ulrich (2012): Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation. Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin: De Gruyter (Bibliothek – Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2), S. 13–44.
- Nerdinger, Friedemann W.; Blicke, Gerhard; Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie; mit 122 Abbildungen und 50 Tabellen. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer.
- Neubauer, Walter F. (2003): Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer (Organisation und Führung).
- Neubauer, Wolfram (2012): "Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital": Methoden und Prozesse für ein erfolgreiches Personalmanagement in Bibliotheken. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin: De Gruyter (Bibliothek – Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2), S. 63–80.

Pekruhl, Ulrich; Vogel, Christoph; Strohm, Oliver (2018): Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen. Ein Praxisratgeber. Berlin: Springer Gabler.

Pepping, Georg; Hutter, Britta; Pinkert, Insa (2017): Executive Onboarding - Ausgestaltung und Lessons learned bei T-Systems. In: Corinna von Au (Hg.): Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten. Diagnose, Assessment und Integration. Wiesbaden: Springer (Leadership und Angewandte Psychologie), S. 157–176.

Pfennig, Verena (2013): Der demographische Wandel in Bibliotheken. Bedingungen der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Bachelorarbeit. Fachhochschule Köln, Köln. Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften.

Plehn, Florian (2017): Die kritische Phase um den Übergang in den Ruhestand und die besondere Bedeutung der beiden Faktoren Gesundheit und Finanzen in dieser Phase. Dissertation. Hamburg: Kovac (Studienreihe psychologische Forschungsergebnisse, 192).

Rehn, Marie-Luise (1993): Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. In: Klaus Moser, Willi Stehle und Heinz Schuler (Hg.): Personalmarketing. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (Beiträge zur Organisationspsychologie, 9), S. 77–95.

Robert Walters Germany GmbH (2016): Robert Walters Whitepaper. Mitarbeitergewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Online verfügbar unter <https://www.robertwalters.de/content/dam/robert-walters/country/germany/files/whitepapers/Robert%20Walters%20Germany%20Mitarbeitergewinnung%20in%20Zeiten%20des%20Fachkr%C3%A4ftemangels.pdf>, zuletzt geprüft am 08.12.2019.

Roberts, Laura (Hg.) (2010): Gabler-Wirtschaftslexikon. 17., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler (Welt-Edition).

Schein, Edgar H. & Schein, Peter (2017): Organizational culture and leadership. 5. Auflage. Hoboken: Wiley.

Schelle-Wolf, Carola (2012): Aus Weniger mach Mehr. Personalentwicklung im Zeichen von Veränderungen in der Medienwelt und Stellenreduzierungen in der Stadtbibliothek Hannover. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und

- Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin: De Gruyter (Bibliothek – Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2), S. 123–130.
- Scheytt, S. (2008): Ein paar Monate früher raus. In: Mitbestimmung (1+2), S. 22–26.
- Schmidt-Pfister, Katharina (2014): Onboarding - Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation. Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter. Hamburg: Diplomica.
- Schmoll, Matthias & Nitschke, Marc (2012): Strukturierte Wissensweitergabe. In: Joachim Gutmann und Karlheinz Schwuchow (Hg.): Personalentwicklung 2013. Themen, trends, best practices. Freiburg: Haufe (Haufe Fachbuch, 04532), S. 318–325.
- Schneck, Ottmar (1993): Lexikon der Betriebswirtschaft. Rund 2500 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag (dtv, 5810 : Beck-Wirtschaftsberater).
- Scholz, Christian (2014): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Scholz, Christian & Scholz, Tobias M. (2019): Grundzüge des Personalmanagements. 3., komplett überarbeitete Auflage. München: Vahlen.
- Schreiner, Emanuel & Schmid, Ellen (2015): Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen. In: Claudia Peus, Susanne Braun, Tanja Hentschel und Dieter Frey (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin: Springer, S. 161–172.
- Schröder-Kunz, Sabine (2019): Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schrötgens, Maren Lauren (2018): Karriere-Rückbau als Chance im demographischen Wandel verstehen. In: Sascha Armutat, Natalie Bartholomäus, Swetlana Franken, Volker Herzig und Bernd Helbich (Hg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer, S. 241–260.
- Schuler, Heinz & Kanning, Uwe Peter (Hg.) (2014): Lehrbuch der Personalpsychologie. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Schütt, Susanne (2014): Demografie-Management in der Praxis. Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben. Berlin: Springer.

Statista 2019a: Anzahl der Geburten in Deutschland von 1991 bis 2018. In Statista GmbH (Hrsg.), Statistiken. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/235/umfrage/anzahl-der-geburten-seit-1993/>, zuletzt geprüft am 08.12.2019.

Statista 2019b: Europäische Union: Jugendarbeitslosenquoten in den Mitgliedsstaaten im Juli 2019. In Statista GmbH (Hrsg.), Statistiken. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/>, zuletzt geprüft am 08.12.2019.

Statista 2019c: Verteilung der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst in Deutschland nach Altersklassen von 1986 bis 2010. In Statista GmbH (Hrsg.), Statistiken. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/251719/umfrage/verteilung-der-beschaeftigten-im-oeffentlichen-dienst-nach-altersklassen/>, zuletzt geprüft am 08.12.2019.

Statistisches Bundesamt 2019a: Bevölkerungspyramide nach den Ergebnissen der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland für die Jahre 2020 und 2050. In Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Service. Online verfügbar unter <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!>, zuletzt geprüft am 08.12.2019.

Statistisches Bundesamt 2019b: Tabelle: Geburten und Sterbefälle (Insgesamt) – Anzahl. In Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.). Online verfügbar unter <https://www.deutschlandinzahlen.de/tab/deutschland/demografie/natuerliche-bevoelkerungsbewegungen/geburten-und-sterbefaelle-insgesamt>, zuletzt geprüft am 08.12.2019.

Statistisches Bundesamt 2019c: Demographischer Wandel. In Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Themen. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/demografie-mitten-im-wandel.html>, zuletzt geprüft am 08.12.2019.

- Thies, Stefanie & Hildisch, Anna Katharina (2012): Coaching im Onboarding. In: Joachim Gutmann und Karlheinz Schwuchow (Hg.): Personalentwicklung 2013. Themen, trends, best practices. Freiburg: Haufe (Haufe Fachbuch, 04532), S. 147–156.
- Thomas, Linda (2013): Generationenwandel. Personalmanagement im Bibliothekswesen. In: Kristin Futterlieb und Ivo Vogel (Hg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Wiesbaden: Harrassowitz (Beiträge zum Buch- und Bibliothekswesen, 56), S. 51–59.
- Troger, Hermann (2019): 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Umlauf, Konrad (Hg.) (2001): Personalentwicklung in Bibliotheken. Referat gehalten am 18.9.2001 auf der Jahrestagung der AGMB Arbeitsgemeinschaft für medizinisches Bibliothekswesen in Hamburg, Universitäts-Krankenhaus Eppendorf, Ärztliche Zentralbibliothek, vom 17.-19. September 2001. Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft (94). Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Wagner, Dieter (1992a): Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung. In: Wagner, Dieter: Personalwirtschaft für Praktiker. Einführung in personalwirtschaftliches Denken und Handeln in zwölf Lehrheften, Lehrheft 5.
- Wagner, Dieter (1992b): Personalabbau und Personalfreisetzung. In: Wagner, Dieter: Personalwirtschaft für Praktiker. Einführung in personalwirtschaftliches Denken und Handeln in zwölf Lehrheften, Lehrheft 6.
- Wagner, Dieter & Rehder, Stephan A. (2017): Personalmanagement. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer (Executive Education).
- Wanous, John P. (1992): Organizational entry. Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers. 2. Auflage. Reading: Addison-Wesley (Addison-Wesley series on managing human resources).
- Weinberg, Tamar (2014): Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co. 4. komplett aktualisierte Auflage. Cambridge: O'Reilly.

Witt-Bartsch, Angela & Becker, Thomas (Hg.) (2010): Coaching im Unternehmen. Die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung. 1. Auflage. München: Haufe.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Dies gilt auch für Quellen aus eigenen Arbeiten.

Ich versichere, dass ich diese Arbeit oder nicht zitierte Teile daraus vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht habe.

Mir ist bekannt, dass meine Arbeit zum Zwecke eines Plagiatsabgleichs mittels einer Plagiatserkennungssoftware auf ungekennzeichnete Übernahme von fremdem geistigem Eigentum überprüft werden kann.

Berlin, den 20. Januar 2020

Sina Latza